



UBISOFT

2020

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Incluant le rapport financier annuel

Sommaire

Message du Président-Directeur général 3

1	Chiffres clés	RFA 5
1.1	Chiffre d'affaires consolidé trimestriel et annuel	6
1.2	Chiffre d'affaires par type de support (Net bookings)	7
1.3	Chiffre d'affaires par destination géographique (Net bookings)	8

2	Présentation du Groupe	9
2.1	Modèle d'affaires et stratégie du Groupe	RFA DPEF 10
2.2	Historique	14
2.3	Faits marquants de l'exercice	RFA 15
2.4	Filiales et participations	RFA 16
2.5	Politique de recherche et développement, d'investissement et de financement	RFA 19
2.6	Commentaires sur la performance 2019/2020 en données non-IFRS	RFA 21
2.7	Perspectives	RFA 25

3	Risques et contrôle interne	RFA 27
3.1	Facteurs de risques	28
3.2	Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne	37

4	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	RFA 45
4.1	Gouvernement d'entreprise	46
4.2	Rémunération des mandataires sociaux	86

5	Responsabilité sociétale de l'entreprise	RFA DPEF 139
5.1	Note méthodologique du reporting social, environnemental et sociétal	140
5.2	Gouvernance de la responsabilité sociétale	143
5.3	Proposer une expérience de jeu qui enrichit la vie des joueurs au-delà du pur divertissement	146
5.4	Agir en employeur responsable	149
5.5	Développer notre ancrage territorial	161
5.6	Développer des relations durables avec nos partenaires d'affaires	167
5.7	Optimiser notre impact environnemental	169
5.8	Plan de vigilance	175
5.9	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la Déclaration consolidée de performance extra-financière	181

6	États financiers	185
6.1	Comptes consolidés au 31 mars 2020	RFA 186
6.2	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	RFA 254
6.3	Comptes sociaux d'Ubisoft Entertainment SA au 31 mars 2020	RFA 259
6.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	RFA 290
6.5	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	295
6.6	Résultats d'Ubisoft (société mère) au cours des cinq derniers exercices	RFA 296

7	Information sur la Société et le capital	297
7.1	Informations juridiques	RFA 298
7.2	Capital social	RFA 301
7.3	Actionnariat	RFA 306
7.4	Le marché des titres	312
7.5	Informations complémentaires	RFA 317

8	Glossaire et tables de concordance	319
	Glossaire	320
	Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	321
	Table de concordance du rapport financier annuel	RFA 323
	Table de concordance du rapport de gestion	324
	Table de concordance de la Déclaration de performance extra-financière	DPEF 326
	Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise	328
	Table de concordance des Tableaux AMF sur la rémunération des mandataires sociaux	329

Les éléments du Rapport Financier Annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

Les éléments de la Déclaration de Performance Extra-Financière sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **DPEF**



Document d'Enregistrement Universel 2020

incluant le rapport financier annuel



Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 5 juin 2020 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

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



Yves GUILLEMOT

Message du Président-Directeur général

En cette période sans précédent, notre priorité a été d'assurer la sécurité et le bien-être de nos équipes, partout dans le monde. Avec beaucoup de courage et d'engagement, elles ont fait preuve d'une adaptabilité et d'un professionnalisme incroyables, que je tiens à saluer. Je tiens également à présenter notre soutien aux personnes affectées et témoigner de notre reconnaissance aux personnels soignants et à toutes celles et ceux qui participent au combat contre ce virus pour rétablir un semblant de normalité dans nos vies.

La mission d'Ubisoft est d'enrichir la vie des joueurs grâce à des expériences de jeu mémorables. Avec la crise sanitaire et économique actuelle, cette mission est plus importante que jamais. En avril dernier, le Washington Post ⁽¹⁾ a publié une enquête sur la façon dont les jeux vidéo deviennent un outil d'apprentissage pour les élèves pendant la fermeture des écoles. Cet article met notamment en avant les bienfaits du mode Discovery Tour du jeu Assassin's Creed Odyssey pour découvrir l'histoire de la Grèce Antique. Grâce à ce mode, Ubisoft s'est d'ailleurs vu décerner les prix « Best learning game » et le « People's Choice Award » aux Games for Change Awards ⁽²⁾.

Si les résultats de l'exercice écoulé sont très en deçà de nos attentes initiales, l'arrivée d'une nouvelle génération de consoles est l'occasion de mesurer les progrès considérables que nous avons réalisés sur le cycle qui se termine. Ces 7 dernières années ont vu Ubisoft tirer profit de sa stratégie d'investissement à long terme pour bâtir et renforcer 4 actifs fondamentaux :

- ◆ premièrement, une transformation majeure de notre portefeuille de jeux. Ce dernier est désormais plus profond et diversifié et beaucoup plus tourné vers l'engagement des joueurs avec, dorénavant, une position forte sur les jeux multi-joueurs, l'esports, le RPG, en plus de nos forces historiques sur les jeux action-aventure. Grâce à cette transformation, 11 de nos titres ont vendu plus de 10 millions d'unités sur ce cycle (*Assassin's Creed Unity - Assassin's Creed Origins - Assassin's Creed Odyssey - The Division - The Division 2 - Far Cry 4 - Far Cry 5 - Tom Clancy's Ghost Recon Wildlands - Tom Clancy's Rainbow Six Siege - Watch Dogs - Watch Dogs 2*), alors que seule la franchise *Assassin's Creed* et *Far Cry 3* avaient atteint ces niveaux lors du cycle précédent. Par ailleurs, le nombre de joueurs actifs sur nos jeux consoles et PC a été multiplié par 4 sur la période, le nombre de « session days » par 8 et la part du PRI dans nos revenus par 6, démontrant les effets bénéfiques de la profonde évolution de notre portefeuille ;
- ◆ deuxièmement, cette transformation s'est accompagnée d'une montée en expertise majeure dans la gestion des jeux Live et dans notre engagement avec les communautés de joueurs. Nous avons notamment vu 117 millions de joueurs consoles et PC se connecter sur notre plateforme digitale sur le dernier exercice. Cette dernière est aujourd'hui totalement intégrée aux consoles et PC ainsi qu'aux différents sites de streaming et est une composante essentielle de notre relation directe avec les joueurs. Uplay, représente dorénavant 40% de nos ventes digitales sur PC ;

◆ troisièmement, ces réalisations ont été en partie permises grâce à notre capacité de production, la deuxième de l'industrie et à une culture d'entreprise reconnue. Les talents étant au cœur de la création de valeur de l'industrie du jeu vidéo, notre culture est un actif essentiel dans l'attraction et la rétention des meilleurs profils ;

◆ et quatrièmement, nous avons la maîtrise de nos technologies et détenons l'ensemble de nos marques clés, ce qui nous offre à la fois une visibilité à long terme et un atout majeur dans le contexte de multiplication des plateformes.

La dynamique de ce début de nouvel exercice est excellente avec, en particulier, un back catalogue, un segment digital, un PRI plus forts qu'anticipés initialement et un line-up le plus ambitieux de l'industrie. La crise actuelle nous incite néanmoins à la prudence, de nombreuses incertitudes externes étant apparues. La transition vers le travail à domicile a eu des répercussions à court terme sur notre production, pour l'instant limitées à quelques semaines. Les prochains mois nous en diront plus sur notre capacité à tenir notre calendrier deancements. Par ailleurs, la crise économique interroge, entre autres, sur les conditions d'opération de nos partenaires commerciaux et sur l'évolution de la consommation. Nous continuerons de faire preuve d'adaptation et d'agilité dans cette période incertaine.

Si nous nous projetons dans l'avenir, le potentiel de développement de l'industrie du jeu vidéo est immense. Nous touchons collectivement une audience beaucoup plus grand public et notre secteur conforte année après année son statut de segment leader de l'industrie du divertissement avec des taux de croissance élevés. Cette dynamique s'appuie sur les caractéristiques propres au jeu vidéo, avec notamment des expériences sociales toujours renouvelées et particulièrement engageantes, du contenu exceptionnel créé par les joueurs, et une accessibilité immense permise par la multiplication des plateformes et des modèles commerciaux. Et cette accessibilité sera accentuée par la montée en puissance du streaming sur les prochaines années.

Dans ce contexte, il nous reste encore beaucoup à faire et nous sommes particulièrement focalisés sur le développement des interactions sociales dans nos jeux. Forts des actifs fondamentaux que nous avons construits et d'une situation financière solide, je suis persuadé qu'Ubisoft est idéalement positionnée pour créer une valeur majeure pour ses talents, ses joueurs, ses partenaires et ses actionnaires sur les prochaines années.

Je tiens à les remercier chaleureusement pour leur fidélité, leur soutien et la confiance qu'ils nous témoignent.

Yves Guillemot
Président-Directeur général

(1) « Les écoles étant fermées en raison du coronavirus, voici comment les jeux vidéo aident les enseignants » - 15 avril 2020

(2) Games for Change met en lumière les efforts et le talent des individus et des équipes qui utilisent les médias vidéoludiques pour apprendre, servir la communauté et rendre le monde meilleur

1

Chiffres clés

1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES
CONSOLIDÉ TRIMESTRIEL
ET ANNUEL

6

1.2 CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR TYPE DE SUPPORT
(NET BOOKINGS)

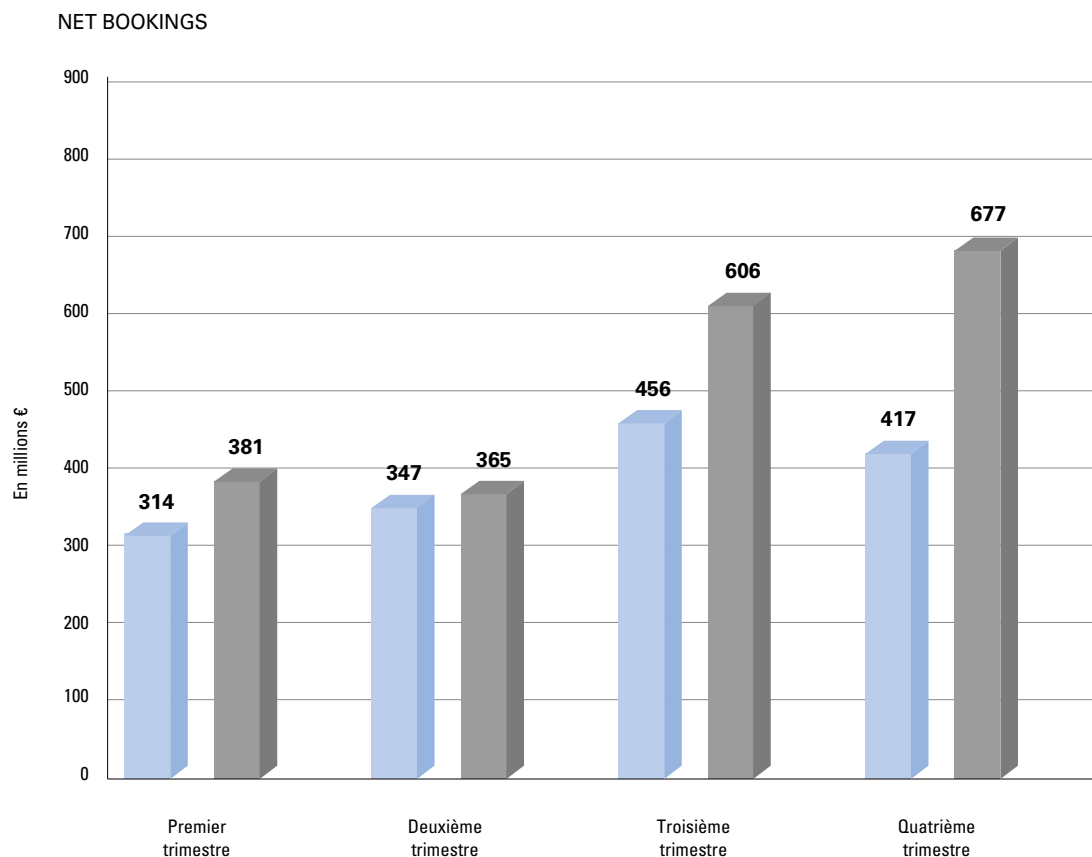
7

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

8



1.1 Chiffre d'affaires consolidé trimestriel et annuel



Net bookings ⁽¹⁾ (en millions d'euros)	2019/2020	2018/2019	Variation à taux de change courants	Variation à taux de change constants ⁽²⁾
1 ^{er} trimestre	314	381	- 17,6 %	- 19,8 %
2 ^e trimestre	347	365	- 4,9 %	- 6,7 %
3 ^e trimestre	456	606	- 24,8 %	- 26,0 %
4 ^e trimestre	417	677	- 38,3 %	- 39,0 %
TOTAL EXERCICE	1 534	2 029	- 24,4 %	- 25,7 %

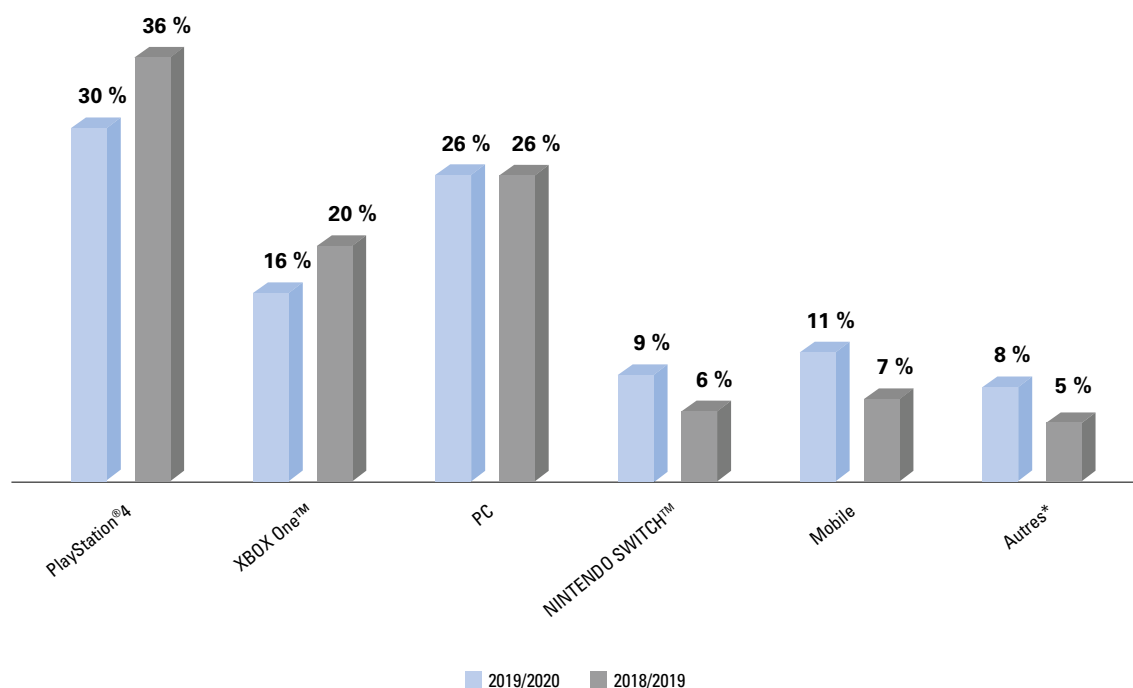
(1) Net bookings correspond au chiffre d'affaires historique (chiffre d'affaires excluant les impacts liés à l'application de la norme IFRS 15)

(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)	2019/2020	2018/2019	Variation à taux de change courants	Variation à taux de change constants ⁽¹⁾
1 ^{er} trimestre	363	400	- 9,2 %	- 11,5 %
2 ^e trimestre	334	367	- 9,0 %	- 10,7 %
3 ^e trimestre	416	562	- 25,9 %	- 27,1 %
4 ^e trimestre	481	516	- 6,8 %	- 7,9 %
TOTAL EXERCICE	1 595	1 845	- 13,6 %	- 15,1 %

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

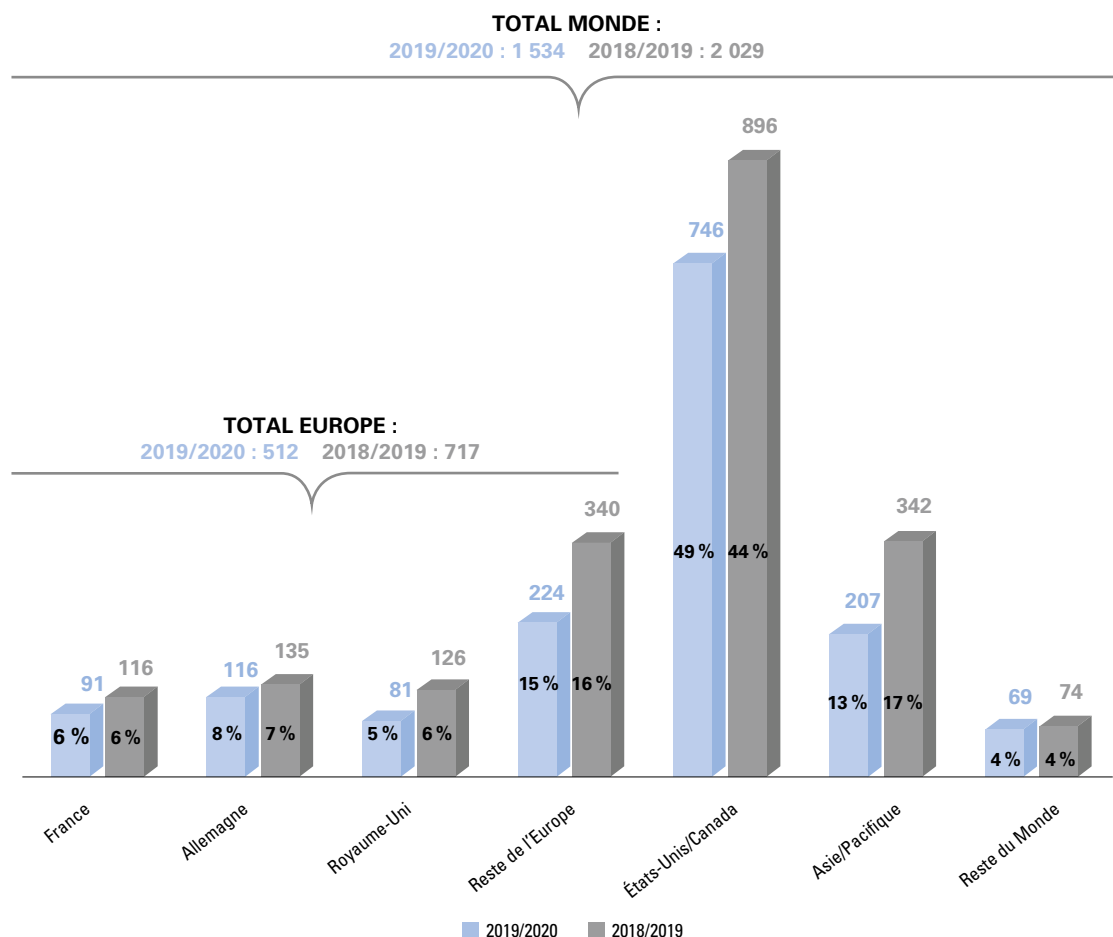
1.2 Chiffre d'affaires par type de support (Net bookings)



* Produits dérivés...

1.3 Chiffre d'affaires par destination géographique (Net bookings)

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



2

Présentation du Groupe

2.1	MODÈLE D'AFFAIRES ET STRATÉGIE DU GROUPE	10	2.5	POLITIQUE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, D'INVESTISSEMENT ET DE FINANCEMENT	19
2.2	HISTORIQUE	14	2.5.1	Politique de recherche et développement	19
2.3	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	15	2.5.2	Politique d'investissement	19
			2.5.3	Politique de financement	20
2.4	FILIALES ET PARTICIPATIONS	16	2.6	COMMENTAIRES SUR LA PERFORMANCE 2019/2020 EN DONNÉES NON-IFRS	21
2.4.1	Participations de l'exercice	16	2.6.1	Définition des indicateurs financiers à caractère non strictement comptable	21
2.4.2	Activité des filiales	16	2.6.2	Évolution du compte de résultat (non audité)	22
2.4.3	Organigramme simplifié	18	2.6.3	Évolution du BFR non-IFRS et de la situation financière nette non-IFRS	23
			2.7	PERSPECTIVES	25

2.1 Modèle d'affaires et stratégie du Groupe

Ubisoft est un des leaders de l'industrie du jeu vidéo. L'activité principale du Groupe s'articule autour de la production, l'édition, la distribution et « l'opération » de jeux vidéo sur consoles, PC, smartphones et tablettes, en versions physiques ou digitales. Ubisoft se distingue par une culture d'entreprise forte et reconnue ainsi que par une organisation de production unique qui permet au Groupe de continuer à créer de nouvelles marques à succès, de détenir l'ensemble de ses plus importantes franchises et de sortir régulièrement des jeux et du nouveau contenu de grande qualité. Cette stratégie a permis à Ubisoft de croître fortement et de manière organique au fil des années. Tirant avantage de ces atouts, le Groupe a considérablement transformé et élargi son portefeuille de franchises, dorénavant davantage tournées vers l'engagement des joueurs dans la durée : *Assassin's Creed*®, *The Crew*®, *Far Cry*®, *For Honor*®, *Tom Clancy's Ghost Recon*®, *Tom Clancy's Rainbow Six*® *Siege*, *Tom Clancy's The Division*® et *Watch Dogs*®.

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 vers une activité plus rentable et plus récurrente. Grâce à l'un des plus riches et l'un des plus diversifiés portefeuilles de franchises de l'industrie du jeu vidéo, à la détention totale de ses marques et de ses studios, à la deuxième force de production de l'industrie et à une culture profondément tournée vers le long terme, l'innovation et la collaboration, le Groupe offre un environnement durable pour enrichir la vie des joueurs, 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 des 10 dernières années a permis à Ubisoft d'établir une relation directe avec elles.

Ubisoft s'attache à créer des expériences de jeu qui enrichissent la vie des joueurs et des environnements dans lesquels ils peuvent apprécier pleinement l'expérience de jeu avec leurs amis en toute sécurité. Cela nécessite :

- ◆ de créer des jeux qui vont au-delà du pur divertissement :
 - avec *Assassin's Creed*, les joueurs peuvent aller à la découverte de l'histoire en se plongeant à l'époque des Croisades, de la Renaissance italienne, de la Révolution américaine, Française et industrielle pendant la période victorienne, de l'Égypte ancienne ou encore de la Grèce antique. Ils peuvent également interagir avec des personnages célèbres tels que Léonard de Vinci, Napoléon, Georges Washington, Cléopâtre, Socrate...,
 - *Just Dance*® est aujourd'hui un jeu de fitness à apprécier en famille,
 - des jeux comme *The Division*, *Ghost Recon Wildlands* et *Rainbow Six Siege* exigent de développer le sens tactique et la collaboration,

- les jeux en monde ouvert tels que *Far Cry*, *The Crew* ou *Watch Dogs* offrent aux joueurs la liberté de définir leur propre expérience,
- de plus, certains jeux Ubisoft abordent des sujets variés tels que l'autisme, l'esclavage ou encore la situation des combattants de la Première Guerre mondiale au travers de lettres envoyées par les soldats,
- *Dig Rush*™, jeu développé en collaboration avec des médecins, aide à traiter l'amblyopie (déficience oculaire),
- enfin, *Rocksmith*® est un excellent moyen pour apprendre à jouer de la guitare ;
- ◆ d'adopter des politiques de monétisation et d'engagement qui respectent l'expérience des joueurs et qui soient durables sur le long terme. La règle d'or d'Ubisoft lors du développement de jeux AAA est de permettre aux joueurs de profiter pleinement du jeu sans avoir à dépenser plus. Notre offre de monétisation dans les jeux payants rend l'expérience des joueurs plus fun en leur permettant de personnaliser leurs avatars ou de progresser plus rapidement, mais reste toujours optionnelle ;
- ◆ de développer un environnement de jeu sécurisé. Ubisoft investit constamment dans la mise en place de solutions efficaces pour protéger la vie privée et les données des joueurs ainsi que pour lutter contre les comportements toxiques en ligne.

Avec une croissance principalement organique au cours de ses 34 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 est déterminé à continuer de développer une organisation dans laquelle ses équipes peuvent apprendre, exprimer leur plein potentiel et performer au meilleur de leurs capacités. Ubisoft a ainsi instauré une culture d'entreprise forte :

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

Au cours des prochaines années, Ubisoft va bénéficier de nombreux et solides leviers de croissance avec notamment une importante opportunité dans le digital, permise par l'extension des expériences multi-joueurs et sociales et par une intégration plus poussée des services « Live ».

Le Groupe va également tirer parti du fort potentiel de croissance de ses segments mobile et PC, particulièrement sur le marché asiatique, et de l'empreinte grandissante de l'e-sport. Le potentiel de ces opportunités doit être mis en regard avec 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 afin d'offrir aux joueurs une expérience positive. De nouveaux modes de jeux et formes de monétisation font leur apparition 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 « paymium » 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 (paymium, free-to-play et abonnement). Cet impact devrait être amplifié par le streaming que le Groupe considère comme une opportunité majeure à long terme. D'une part, cela va permettre d'étendre le marché adressable en offrant la possibilité de jouer n'importe où, n'importe quand et quel que soit l'écran (mobile inclus), sans avoir l'obligation de devoir acheter une console ou un PC onéreux pour jouer.

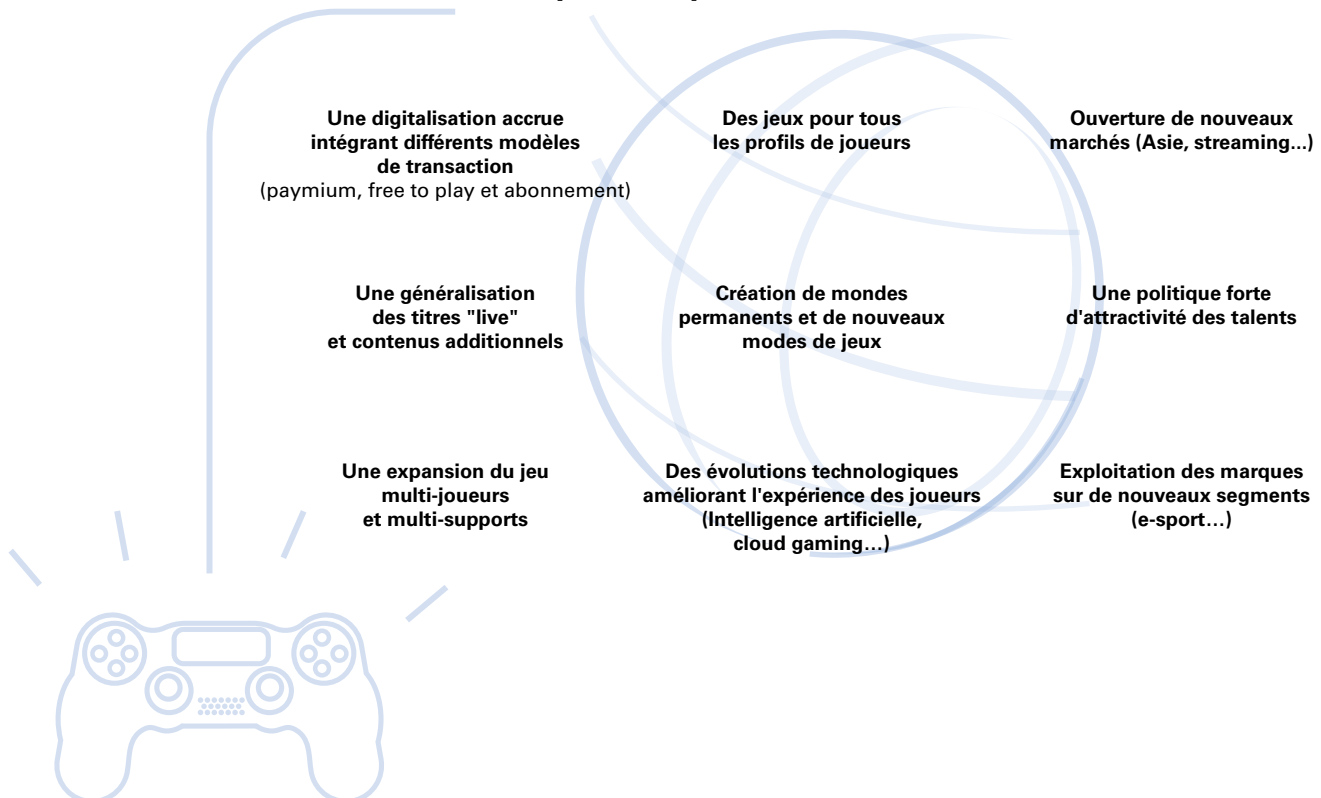
D'autre part, l'industrie du jeu vidéo a toujours progressé au travers des avancées technologiques et le cloud gaming va mettre à disposition des développeurs une puissance technologique sans pareille qu'ils mettront à profit pour créer des mondes permanents plus captivants, plus riches et de meilleure qualité. Cependant, bien que le potentiel du cloud gaming soit matériel, il suscite des questions sur son modèle de monétisation. Ubisoft suivra également de près l'impact du streaming sur l'environnement car il nécessite une utilisation intensive des serveurs.

L'intelligence artificielle devrait également jouer un rôle majeur sur le long terme, permettant notamment d'adapter les expériences de jeu en fonction du profil de chaque joueur.

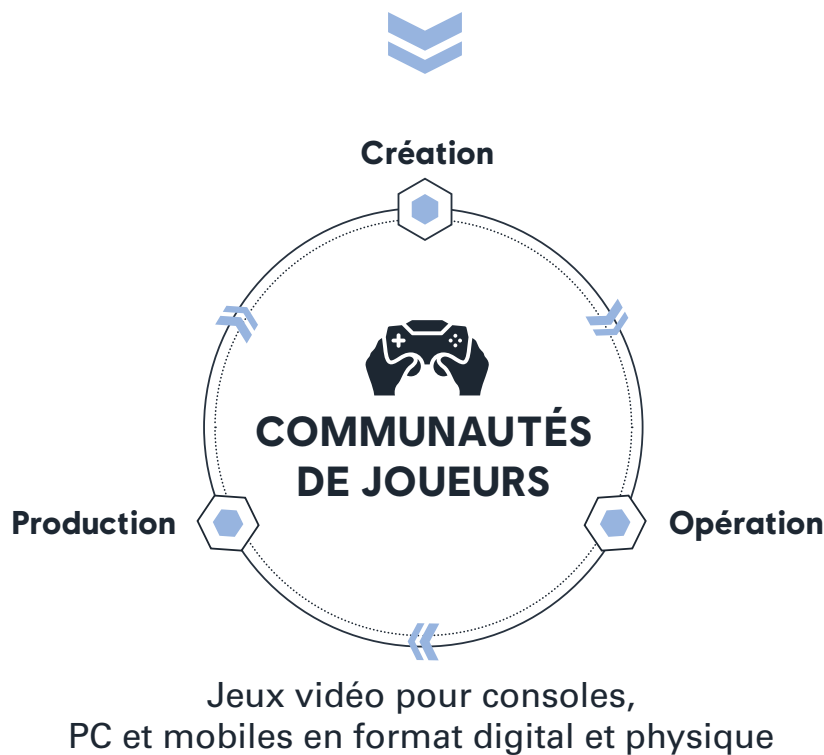
Le jeu vidéo est désormais la plus grosse industrie de divertissement au monde et son importance va continuer de croître grâce à ses caractéristiques uniques : l'interactivité, le lien social avec les communautés et le fait que les joueurs soient actifs et non passifs. Le développement de cette industrie 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 ainsi qu'elle l'a démontré depuis plus de 30 ans grâce à sa capacité à se dépasser, à faire preuve d'agilité et à réagir rapidement.

Grâce à un contrôle total de ses marques et de ses studios, 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 à ses actionnaires.

Tendances / Perspectives pour l'activité d'Ubisoft



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



**NOTRE
STRATÉGIE**

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

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



RESSOURCES

CRÉATION DE VALEUR POUR NOS PARTIES PRENANTES

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

//// JOUEURS

Des jeux et des expériences de grande qualité et diversifiés

Des communautés de joueurs engagées et parties prenantes de nos univers

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

117 millions de joueurs actifs

Des jeux favorisant la réflexion stratégique et collective, les apprentissages, les compétences cognitives...

Des marques reconnues pour la qualité de leur relation avec leurs communautés

Une prévention des comportements toxiques et de l'usage problématique des jeux

Une politique de monétisation exclusivement optionnelle dans les AAA

Une protection des données renforcée avec le RGPD

Des jeux accessibles pour les personnes en situation de handicap

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

//// ÉCONOMIQUES ET STRATÉGIQUES

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

Une capacité d'adaptation et d'agilité reconnue

Une croissance organique et des acquisitions ciblées

Une politique R&D intégrant les évolutions technologiques les plus récentes

Internalisation de la grande majorité de la production

Une présence pérenne des fondateurs au Conseil d'administration (majoritairement indépendant) et un Comex stable

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

100 % des marques principales auto-détenues

Transformation d'Assassin's Creed en franchise RPG et de Rainbow Six en jeu e-sport

Net bookings : + 79 % sur 6 exercices (FY16 à FY21e)
Acquisitions ciblées : Green Panda & Kolibri

Streaming & Cloud Gaming

Part de la production interne dans les dépenses de R&D totale : 98 %

Une gouvernance solide

Part des revenus récurrents (back catalogue) : 73 %
Part du revenu digital : 82 %
Marge opérationnelle non-IFRS : de 12,1 % en FY16 à 17 % - 23 % en FY21e

» Un environnement de travail épanouissant

//// TALENTS

Une force de production dimensionnée

Une marque employeur attractive

Des équipes reflétant la diversité de nos joueurs

191 705 heures de formation pour rester à la pointe du marché

Une culture de la collaboration

18 045 collaborateurs dans 30 pays

2 260 emplois nets créés en FY20

22 % de femmes dans les équipes / 108 nationalités

62 % des collaborateurs formés dans l'année

10 années d'expérience dans la culture de collaboration inter-studios

» Des relations durables avec nos partenaires d'affaires

//// PARTENAIRES D'AFFAIRES

Des partenaires de confiance (Nintendo, Sony, Microsoft, EPIC, Google, Tencent...)

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

Un recours limité à la sous-traitance

Des relations durables gagnant gagnant
Collaboration avec Tencent, Google, Epic, Apple, etc.

Des critères axés sur les Droits Humains dans la sélection des partenaires

16 % de sous-traitance (hors cinéma) en 2019

» En développant notre ancrage territorial

//// ÉCOSYSTÈME SOCIO-ÉCONOMIQUE LOCAL

Des partenariats avec des fournisseurs locaux

Des créations d'emploi direct et indirect dans des régions à fort potentiel

Un engagement en faveur des causes sociétales en lien avec notre activité
Des actions caritatives locales

Une contribution au rayonnement régional par la technologie, et la culture

85 % des achats en France réalisés avec des partenaires locaux - 2 200 emplois indirects soutenus en France en 2019

193 actions caritatives « Play for Good »

Chaires universitaires à Québec, en Inde et en France

» Et en optimisant notre impact environnemental

//// ENVIRONNEMENT

Une digitalisation croissante des produits

Une politique d'optimisation de nos propres serveurs

Une gestion de l'économie circulaire en lien avec notre activité

Émission carbone d'un jeu téléchargé inférieure à l'émission carbone d'un jeu physique

Des infrastructures de serveurs optimisées

Recyclage de nos déchets DEEE*

* Déchets d'équipement électrique et électronique



2.2 Historique

1986 : Création d'Ubisoft

Par les cinq frères Guillemot.

1989-1995 : Expansion internationale

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

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

1996-2001 : Croissance interne et acquisitions stratégiques

Cotation à la bourse de Paris en 1996.

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

2002-2006 : Une stratégie de développement de franchises propres

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

2007-2020 : Un véritable créateur de franchises et une accélération du développement digital

Ubisoft maintient sa réputation d'acteur incontournable. Avec *Assassin's Creed*, *Watch Dogs* et *Tom Clancy's The Division*, Ubisoft classe trois des quatre meilleurs lancements de nouvelles marques de l'histoire du jeu vidéo dont *Tom Clancy's The Division* sur la première marche. Sur cette période, Ubisoft crée également la série de jeux vidéo musicaux *Just Dance*.

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

Lancement en 2012 d'Ubisoft Club (Uplay), plateforme de services en ligne (PC et consoles) et de distribution (PC).

Entre l'exercice fiscal 2013 et 2020, la part du net bookings digital a augmenté passant de 11,7 % à 79 %.

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

Acquisition :

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

2.3 Faits marquants de l'exercice

Juin 2019 – Games for Change Awards

Dans le cadre du festival Games for Change qui s'est tenu à New York du 17 au 19 juin 2019, le mode Discovery Tour Ancient Egypt d'*Assassin's Creed Origins* a obtenu le prix du meilleur jeu d'apprentissage (Best Learning Game) et le prix du public (People's Choice Award). Ubisoft a également reçu le tout premier Industry Leadership Award de l'histoire de Games for Change. Cette récompense reconnaît l'engagement social et le pouvoir positif de l'ensemble des studios du groupe Ubisoft.

Juillet 2019 – Adoption de toutes les résolutions par l'Assemblée générale d'Ubisoft du 2 juillet 2019

Les actionnaires ont adopté l'ensemble des résolutions à l'ordre du jour. Ils ont notamment voté la résolution permettant la nomination au Conseil d'administration d'un administrateur représentant les salariés actionnaires, ainsi que celle permettant l'attribution d'actions gratuites aux salariés, qui est un des leviers de la politique de recrutement et de fidélisation des talents du Groupe. Le vote a également conduit au renouvellement des mandats d'administrateur de Mme Virginie Haas et de Mme Corinne Fernandez-Handelsman.

Juillet 2019 – Acquisition de 70 % de Green Panda Games, un éditeur de premier plan de jeux mobiles free-to-play, spécialisé dans les jeux « hyper casual »

Fondé en 2013 et basé à Paris, Green Panda Games développe et publie des jeux de type « idle ». Green Panda Games apporte au Groupe une vision éditoriale aiguisée sur le segment des jeux « idle », des processus créatifs itératifs basés sur la data et un savoir-faire incontestable en matière d'acquisition de nouveaux utilisateurs et de monétisation au travers de la publicité.

Septembre 2019 – Placement d'OCÉANES à échéance 2024 et remboursement anticipé des OCÉANES émises le 27 septembre 2016

Ubisoft a réalisé avec succès, le 17 septembre 2019, le placement d'obligations à option de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange en actions existantes (OCÉANES) à échéance 2024 auprès d'investisseurs qualifiés uniquement pour un montant nominal de 499 999 897,17 euros. Concomitamment à cette émission, la Société a annoncé exercer l'option de remboursement anticipé des OCÉANES existantes émises le 27 septembre 2016 (ISIN : FR0013204286) pour un montant d'environ 400 millions d'euros et arrivant à échéance en 2021 en accord avec les termes et conditions des obligations existantes. Les porteurs ont opté à une quasi-unanimité pour la conversion de leurs OCÉANES en actions Ubisoft : 7 260 363 OCÉANES, soit 99,36 % du total en circulation, ont été converties en 6 265 677 actions nouvelles Ubisoft ou échangées contre 994 686 actions existantes Ubisoft auto-détenues.

Octobre 2019 – Ubisoft met à jour ses objectifs financiers et son calendrier de jeux pour l'exercice 2019-2020

Ubisoft a annoncé revoir ses objectifs financiers et son calendrier de lancement de jeux pour l'exercice 2019-2020. Le Groupe a communiqué par ailleurs ses premiers objectifs pour l'exercice 2020-2021. Ces ajustements sont la conséquence de la forte révision à la baisse des revenus attendus de *Ghost Recon Breakpoint*, et dans une moindre mesure de ceux de *The Division 2*, et de la décision d'accroître la durée de développement de *Gods & Monsters™*, *Rainbow Six Quarantine* et *Watch Dogs Legion*, qui sortiront désormais sur l'exercice 2020-2021.

Janvier 2020 – Acquisition de 75 % de Kolibri Games, un éditeur de premier plan de jeux mobiles free-to-play et l'un des leaders dans les jeux de type « idle »

Kolibri Games a développé et publié *Idle Miner Tycoon*, un jeu téléchargé par plus de 104 millions de joueurs dans le monde. Le studio, basé à Berlin en Allemagne, est composé d'une équipe d'une centaine de talents qui apporte à Ubisoft son savoir-faire reconnu dans le développement de jeux et services live sur mobile.

2

2.4 Filiales et participations

2.4.1 PARTICIPATIONS DE L'EXERCICE

Créations de nouvelles sociétés

- ♦ **Février 2020** : Création de la société Ubisoft Vietnam Company Limited.
- ♦ **Mars 2020** : Création de la succursale Ubisoft Limited Taiwan Branch (Hong-Kong).

Acquisitions

- ♦ **Juillet 2019** : Acquisition de 70 % du groupe Green Panda Games.

Le 31 juillet 2019, Ubisoft a acquis 70 % du groupe français « Green Panda Games » et ses deux filiales détenues à 100 %. Green Panda Games est un éditeur de premier plan de jeux mobiles free-to-play, spécialisé dans les jeux « hyper casual ». Ce groupe développe et publie des jeux de type « idle ». Fort d'une équipe de 30 talents, l'éditeur a lancé depuis sa création en 2013, plus de 55 jeux, qui ont été téléchargés par près de 85 millions de joueurs dans le monde.

Les accords prévoient qu'Ubisoft puisse porter sa participation à 100 % dans les quatre années à venir.

- ♦ **Janvier 2020** : Acquisition de 75 % de la société Kolibri Games.

Le 31 janvier 2020, Ubisoft a acquis 75 % de la société allemande « Kolibri Games ». La société est un éditeur de premier plan de jeux mobiles free-to-play et l'un des leaders dans les jeux de type « idle ». Basé à Berlin, le studio, composé d'une équipe d'une centaine de talents, a développé et publié *Idle Miner Tycoon*, un jeu téléchargé par plus de 104 millions de joueurs dans le monde et qui a bénéficié de plus de 160 mises à jour de contenus additionnels depuis son lancement en 2016.

Les accords prévoient qu'Ubisoft puisse porter sa participation à 100 % dans les quatre années à venir.

Fusion

Néant.

Dissolution de filiales

- ♦ **Mars 2020** : Dissolution sans liquidation de la société Ubisoft Learning & Development SARL.

2.4.2 ACTIVITÉ DES FILIALES

Les filiales de production

Elles sont en charge, sous la supervision et dans le cadre défini par la société mère, de la conception et de la réalisation des logiciels, dont notamment l'élaboration des scénarios, de l'animation, du gameplay, 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 de distribution

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 physique et digitale. 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 DE DISTRIBUTION

Filiale (en milliers d'euros) Comptes IFRS	31/03/20			31/03/19			31/03/18		
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Résultat net	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Résultat net	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Résultat net
Ubisoft Inc. (États-Unis)	675 085	17 765	- 3 776	822 405	61 766	34 814	780 977	23 083	19 068
dont CA intragroupe	42 859			44 206			44 540		
Ubisoft EMEA SAS	599 419	11 391	6 505	793 004	10 693	6 008	582 122	7 259	3 181
dont CA intragroupe	88 718			183 936			168 289		
Ubisoft Mobile Games SARL	107 878	- 83 949	- 107 832	99 252	- 10 108	- 21 290	90 092	24 397	16 117
Ubisoft Ltd (Royaume-Uni)	26 972	- 5 083	1 451	86 719	8 324	54 572	81 718	1 608	15 719
Ubisoft Divertissements Inc. (Canada) Distribution uniquement	30 050	265	- 43	46 551	3 921	3 155	56 783	1 473	1 078
Ubisoft GmbH (Allemagne)	43 208	1 116	655	92 600	2 094	956	79 382	1 559	1 228
Ubisoft France SAS	27 663	436	- 894	56 876	1 359	721	57 949	12 305	3 813

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 de distribution par la société mère d'une licence de distribution.

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

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

2.4.3 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ

L'organigramme ci-dessous reflète les sociétés et/ou succursales du Groupe au 31 mars 2020. Les sociétés sont détenues, directement ou indirectement, à 100 %, sauf indication contraire.

Ubisoft Entertainment SA

Production jeux vidéo

Ubisoft Production Internationale SAS France	Red Storm Entertainment Ltd ⁽¹⁾ Royaume-Uni
Ubisoft Paris SAS France	RedLynx Oy ⁽¹⁾ Finlande
Nadéo SAS France	Ubisoft Entertainment Sweden AB Suède
Ubisoft Montpellier SAS France	Ubisoft EooD Bulgarie
Ubisoft Annecy SAS France	Ubisoft Srl Roumanie
Ubisoft Création SAS France	Ubisoft Ukraine LLC Ukraine
Ivory Tower SAS France	Ubisoft Doo Beograd Serbie
Ivory Art & Design SARL ⁽¹⁾ France	Shanghai Ubi Computer Software Co. Ltd Chine
Ubisoft Bordeaux SAS France	Chengdu Ubi Computer Software Co. Ltd Chine
Ubisoft Blue Byte GmbH Allemagne	Ubisoft Osaka KK Japon
Ubi Studios SL Espagne	Ubisoft Entertainment India Private Ltd Inde
Ubisoft Studios Srl Italie	Red Storm Entertainment Inc. ⁽¹⁾ États-Unis
Ubisoft Toronto Inc. ⁽¹⁾ Canada	Blue Mammoth Games LLC ⁽¹⁾ États-Unis
Ubisoft Winnipeg Inc. ⁽¹⁾ Canada	BMG Europe BV ⁽¹⁾ Pays-Bas
Ubisoft Divertissements Inc. ⁽⁴⁾ Canada	Ubisoft Singapore Pte Ltd Singapour
Ubisoft Reflections Ltd ⁽¹⁾ Royaume-Uni	Ubisoft Entertainment Philippines ⁽⁵⁾ Philippines

Production / Distribution jeux mobile

Ubisoft Mobile Games SARL France	Ubisoft Sarl Maroc
Ubisoft Paris – Mobile Sarl France	Ubisoft Emirates FZ LLC Émirats Arabes Unis
Owlent SAS France	Ubisoft Barcelona Mobile SL ⁽¹⁾ Espagne
1492 Studio SAS ⁽¹⁾ France	Future Games of London Ltd ⁽¹⁾ Royaume-Uni
Green Panda Games SAS ⁽¹⁾⁽²⁾ France	Kolibri Games GmbH ⁽¹⁾⁽³⁾ Allemagne
Puzzle Games Factory SAS ⁽¹⁾⁽²⁾ France	Ubisoft Vietnam Company Limited ⁽¹⁾ Vietnam
Solitaire Games Studio SAS ⁽¹⁾⁽²⁾ France	

Hébergement de jeux

Performance Group BV Pays-Bas	SmartDC Holding BV ⁽¹⁾ Pays-Bas
i3D.net BV ⁽¹⁾ Pays-Bas	SmartDC BV ⁽¹⁾ Pays-Bas
i3D.net LLC ⁽¹⁾ États-Unis	SmartDC Heerlen BV ⁽¹⁾ Pays-Bas

Distribution

Ubisoft France SAS France	Ubisoft Pty Ltd Australie
Ubisoft EMEA SAS France	Ubisoft Games LLC Russie
Ubi Games SA Suisse	Ubisoft Ltd Hong-Kong
Ubisoft Ltd Royaume-Uni	Ubisoft KK Japon
Ubisoft CRC Ltd ⁽¹⁾ Royaume-Uni	Ubisoft Divertissements Inc. ⁽⁴⁾ Canada
Ubisoft Nordic A/S Danemark	Ubisoft Editions Musique Inc. Canada
Ubisoft SA Espagne	Ubisoft Inc. États-Unis
Ubisoft SpA Italie	Ubisoft Entertainment Ltda Brésil
Ubisoft BV Pays-Bas	Ubisoft GmbH Allemagne
Ubisoft ⁽⁵⁾ Belgique	Ubisoft GmbH spółka z ograniczoną ⁽⁵⁾ Pologne
Ubisoft Entertainment ⁽⁵⁾ Corée	Ubisoft Limited Taiwan Branch (Hong-Kong) ⁽⁵⁾ Taiwan

Cinéma

Ubisoft Motion Pictures SARL France	Script Movie Inc. ⁽¹⁾ États-Unis
Ubisoft Motion Pictures Rabbids SAS ⁽¹⁾ France	Dev Team LLC ⁽¹⁾ États-Unis
Hybride Technologies Inc. ⁽¹⁾ Canada	Robot Parking Productions LLC ⁽¹⁾ États-Unis
Ubisoft L.A. Inc. ⁽¹⁾ États-Unis	Very Perry Productions LLC ⁽¹⁾ États-Unis
	Creature Within Productions ⁽¹⁾ États-Unis

Autres activités

Ubisoft International SAS France
Ubisoft Fastigheter AB ⁽¹⁾ Suède

- (1) Détention indirecte
 (2) Détention à 70 %
 (3) Détention à 75 %
 (4) Studios Montréal, Québec et Halifax (Mobile) / Distributeur pour la zone Nord Amérique
 (5) Succursale

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

2.5.1 POLITIQUE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

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

Les choix techniques d'un jeu interviennent très tôt dans le processus de développement, plusieurs années avant sa sortie, ce qui permet de cadrer les efforts liés à l'innovation, tant en termes de ressources humaines que de financement. Grâce à l'intégration d'équipes d'ingénieurs maîtrisant les meilleures technologies existantes, Ubisoft a une approche très pragmatique de ses projets : en fonction des problématiques et des résultats attendus sur un jeu, le choix des outils se portera soit sur des développements spécifiques internes, soit sur un logiciel existant sur le marché, ou le plus souvent, sur une combinaison des deux. La recherche et l'analyse sont donc focalisées sur l'innovation et la fonctionnalité, grâce à des technologies adaptées au développement d'un produit de grande qualité.

Dans un secteur où l'innovation technologique est permanente, la culture du partage et de la réutilisation des connaissances est essentielle à la performance des équipes. Une approche collaborative ⁽¹⁾ est ainsi favorisée au sein des équipes du Groupe (production, support, IT) pour permettre les partages et transferts de connaissance technologique, et pour leur offrir la possibilité de contribuer à des avancées continues des outils et processus de production.

Différentes initiatives ont été entreprises au fil des ans et en particulier sous l'impulsion des départements « Knowledge Management » et « Groupe Technologique » afin de développer de nombreux outils et plateformes de partage pour accélérer cette capitalisation du savoir. D'autre part, la réutilisation des briques technologiques, essentielles à la création d'un jeu vidéo, est encouragée et permet aux équipes de production de concentrer leurs efforts de recherche et développement sur les parties spécifiques des jeux, maximisant ainsi leur valeur ajoutée. Ces avancées, associées à la mise en valeur du travail en réseau des studios du Groupe, ont ainsi permis de maîtriser l'élaboration de nouveaux produits, notamment en ce qui concerne la transition vers les nouvelles générations de consoles et l'exploration de nouvelles technologies comme le cloud gaming, la réalité virtuelle et la réalité augmentée.

Bien que le Groupe ne fasse pas de recherche fondamentale, il s'est cependant associé depuis plusieurs années à différents partenaires de recherche afin de collaborer avec des chercheurs sur des domaines connexes au développement des jeux. À titre d'exemple, le studio de Montréal collabore avec le milieu de la recherche universitaire en élaborant conjointement des prototypes innovants pour mieux comprendre l'activité des joueurs ou utiliser l'intelligence artificielle et le machine learning pour améliorer la production et l'expérience

des joueurs. Par ailleurs, le Strategic Innovation Lab, rattaché à la Direction générale, et dont la mission est d'anticiper le futur et d'aider l'organisation à s'y préparer, étaye ses recherches et recommandations stratégiques par des prototypes et des projets d'open innovation avec le monde académique, des partenaires industriels et des start-up. Enfin, des collaborations spécifiques sont également menées avec des fournisseurs externes de logiciels afin d'améliorer la productivité des outils et méthodes employées dans la production des jeux par Ubisoft.

Ubisoft utilise régulièrement des logiciels libres (open-source) and nous contribuons et investissons dans des logiciels libres. À la suite de son adhésion début 2019 au Blender Development Fund afin de soutenir l'animation open-source, Ubisoft a confirmé le sponsoring du projet Dear ImGui. Certains projets internes d'Ubisoft sont open-source et la Société a adopté InnerSource (l'application des principes de développement open-source au développement interne d'Ubisoft) afin d'améliorer le partage, la réutilisation et accélérer les processus de développement.

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

Concernant l'exercice 2019/2020, les coûts des logiciels de développements internes et films s'élèvent à 873 M€, en hausse de 13 % par rapport à l'exercice précédent.

2.5.2 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

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. 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 2019/2020.

(1) Cf. 5.4.1.3

	2019/2020	2018/2019	2017/2018
Investissements liés à la production interne	858 M€	759 M€	671 M€
Investissement rapporté à l'effectif moyen de production	58 381 €	59 742 €	61 217 €

2.5.3 POLITIQUE DE FINANCEMENT

Ubisoft a schématiquement deux types de flux de trésorerie :

- ◆ les flux liés au financement des coûts de développement qui s'étalent de manière régulière tout au long de l'année ;
- ◆ les flux liés à la commercialisation des jeux qui se caractérisent par une forte saisonnalité.

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

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

Financement par fonds propres

Le métier des jeux vidéo nécessite des investissements conséquents en développement, portant sur des périodes moyennes de 2 à 5 ans, que les éditeurs doivent pouvoir financer sur leurs fonds propres.

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

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

Avec 1 315 M€ de fonds propres, le groupe Ubisoft finance les investissements liés à la production interne et externe des jeux et des films qui s'établissent à 909 M€ sur l'exercice 2019/2020.

Autres sources de financement

Sur l'exercice 2019/2020, le groupe Ubisoft a disposé des moyens de financement suivants pour répondre à ses besoins de trésorerie d'exploitation :

- ◆ un crédit syndiqué de 300 M€ signé en juillet 2017, sur cinq ans, avec deux options d'extension d'un an : la première option d'extension, exercée en 2018 étend la maturité à juillet 2023, la seconde option d'extension, exercée en 2019, étend la maturité à juillet 2024 ;
- ◆ un emprunt obligataire de type OCÉANE de 400 M€, remboursé en totalité en octobre 2019 dont 99,36 % par conversion en actions ;
- ◆ un emprunt obligataire de type OCÉANE de 500 M€ : émis en septembre 2019 (échéance septembre 2024) ;
- ◆ un emprunt obligataire de 500 M€ (échéance janvier 2023) ;
- ◆ une ligne bilatérale de 10 M€ à moins d'un an ;
- ◆ un emprunt amortissable de 1,3 M€ à échéance mars 2021 ;
- ◆ un programme de titres négociables à court terme de NEU CP (Negotiable European Commercial Paper) avec un plafond de 300 M€.

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

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

Gestion des covenants

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

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

Au 31 mars 2020, le groupe Ubisoft est en conformité avec ces ratios et prévoit de le rester sur l'exercice 2020/2021.

Financement 2020/2021

Pour l'exercice 2020/2021, et sauf acquisition majeure, Ubisoft devrait financer son exploitation grâce à sa trésorerie et aux différentes lignes mises à sa disposition incluant au moins 1 300 M€ de lignes à plus d'un an.

2.6 Commentaires sur la performance 2019/2020 en données non-IFRS

2.6.1 DÉFINITION DES INDICATEURS FINANCIERS À CARACTÈRE NON STRICTEMENT COMPTABLE

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

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

- ◆ le net bookings correspond au chiffre d'affaires historique (chiffre d'affaires excluant les impacts liés à l'application de la norme IFRS 15) ;
- ◆ le résultat opérationnel non-IFRS, calculé sur la base du net bookings correspond au résultat opérationnel sous déduction des éléments suivants :
 - rémunérations payées en actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuite, plans d'épargne Groupe et options de souscription et/ou d'achat d'actions,
 - dépréciation des actifs incorporels acquis à durée de vie indéfinie,
 - résultat non opérationnel lié à une restructuration dans l'organisation du Groupe ;
- ◆ la marge opérationnelle non-IFRS correspond au rapport entre le résultat opérationnel non-IFRS et le net bookings. Ce ratio traduit la performance économique ;
- ◆ le résultat net non-IFRS correspond au résultat net après déduction :
 - des retraitements inclus dans le résultat opérationnel non-IFRS ci-dessus,
 - des produits et charges liés à la réévaluation postérieurement à la période d'évaluation des éventuelles contreparties variables consenties dans le cadre de regroupements d'entreprises,
 - des intérêts selon IFRS 9 sur l'emprunt obligataire OCÉANE,
 - des effets d'impôts sur ces ajustements ;
- ◆ le résultat net non-IFRS – part du Groupe correspond au résultat net non-IFRS attribuable aux propriétaires de la société mère ;
- ◆ le BPA dilué non-IFRS correspond au résultat net – part du Groupe non-IFRS rapporté au nombre moyen pondéré d'actions après exercice des droits des instruments dilutifs.

Le tableau de financement retraité intègre :

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

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

(en million d'euros à l'exception des données par action)	2019/2020			2018/2019		
	IFRS	Ajustements	Non-IFRS	IFRS	Ajustements	Non-IFRS
Chiffre d'affaires IFRS 15	1 594,8		1 594,8	1 845,5		1 845,5
Revenus différés liés à la norme IFRS 15		- 60,8	- 60,8		183,1	183,1
Net bookings			1,534,0			2 028,6
Charges opérationnelles totales	- 1 654,3	154,6	- 1 499,7	- 1 686,5	103,9	- 1 582,6
Rémunérations payées en actions	- 53,8	53,8	-	- 54,7	54,7	-
Dépréciation de goodwill/marques	- 100,8	100,8	-	- 49,2	49,2	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	- 59,5	93,7	34,2	159,0	287,0	446,0
Résultat financier	- 19,1	8,2	- 10,9	- 10,9	8,4	- 2,4
Quote-part des entreprises associées	-		-	0,3	-	0,3
Impôts sur les résultats	- 45,7	13,5	- 32,2	- 48,4	- 61,9	- 110,4
Résultat net de l'ensemble consolidé	-124,2	115,5	- 8,8	100,0	233,6	333,5
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère	- 125,6		- 10,2	100,0		333,5
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	1,4		1,4	-		-
Résultat par action	- 1,12	1,03	- 0,09	0,89	1,91	2,80

2.6.2 ÉVOLUTION DU COMPTE DE RÉSULTAT (NON AUDITÉ)

(en milliers d'euros)	31/03/20	31/03/19
Chiffre d'affaires IFRS 15	1 594 831	1 845 522
Revenus différés liés à la norme IFRS 15	- 60 844	183 128
Net bookings non-IFRS	1 533 986	2 028 650
Marge brute non-IFRS	1 280 910	1 699 678
Frais de recherche et développement non-IFRS	- 680 885	- 700 370
Frais Commerciaux et Frais Généraux non-IFRS	- 565 787	- 553 279
Résultat opérationnel courant non-IFRS	34 238	446 030
Résultat financier non-IFRS	- 10 855	- 2 430
Quote-part de résultat des entreprises associées	-	294
Impôt société non-IFRS	- 32 159	- 110 352
RÉSULTAT NET NON-IFRS DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	- 8 776	333 543
Résultat net non-IFRS attribuable aux propriétaires de la société mère	- 10 157	333 543
Résultat net non-IFRS attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	1 382	-
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	1 314 553	920 018
Investissements liés à production interne et externe des jeux et films	909 556	801 325
Effectif	18 045	15 985

La marge brute s'établit en pourcentage du net bookings à 83,5 % et en valeur absolue à 1 280,9 M€, par rapport à la marge brute de 83,8 % (1 699,7 M€) sur 2018/2019.

Le résultat opérationnel non-IFRS s'élève à 34,2 M€, en baisse de 92,3 % par rapport aux 446,0 M€ réalisés sur l'exercice 2018/2019.

L'écart de résultat opérationnel se décline ainsi :

- ◆ baisse de 418,8 M€ de la marge brute en raison du décalage de 3 jeux sur l'exercice suivant ;
- ◆ baisse de 19,5 M€ des frais de R&D qui s'établissent à 680,9 M€ (44,4 % du net bookings) contre 700,4 M€ sur 2018/2019 (34,5 %) ;
- ◆ progression de 12,5 M€ des frais commerciaux et frais généraux à 565,8 M€ (36,9 % du net bookings), par rapport à 553,3 M€ (27,3 %) sur l'exercice précédent :
 - les dépenses variables de marketing s'élèvent à 262,6 M€ (17,1 % du net bookings) en baisse par rapport à 296,0 M€ (14,6 %) sur 2018/2019,
 - les coûts de structure s'élèvent à 303,2 M€ (19,8 % du net bookings) par rapport à 257,3 M€ (12,7 %) sur 2018/2019.

Le résultat net non-IFRS part du Groupe ressort à - 10,2 M€, soit un résultat net par action (dilué) non-IFRS de - 0,09 €, contre un résultat net non-IFRS de 333,5 M€ sur 2018/2019 ou 2,80 € par action.

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

Sur la base du tableau des flux de trésorerie non-IFRS, le besoin en fonds de roulement non-IFRS diminue de 83,4 M€ contre une baisse de 84,7 M€ lors de l'exercice précédent.

La consommation de trésorerie provenant des activités opérationnelles non-IFRS s'élève à 86,4 M€ (contre une génération de 384,7 M€ en 2018/2019). Ceci reflète une capacité d'autofinancement non-IFRS de - 169,9 M€ (contre 300 M€ pour 2018/2019) et une baisse du besoin en fonds de roulement non-IFRS de 83,4 M€.

La situation financière nette non-IFRS au 31 mars 2020 s'établit à - 100,6 M€ contre - 293,8 M€ au 31 mars 2019. Cette évolution résulte des éléments suivants :

- ◆ trésorerie provenant des activités opérationnelles non-IFRS : - 86,4 M€ ;
- ◆ décaissements et encaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles : - 104,7 M€ ;
- ◆ décaissements et encaissements liés aux immobilisations financières : - 5,2 M€ ;
- ◆ acquisitions : - 143,7 M€ ;
- ◆ levées de stock-options et actionnariat salarié : 81,5 M€ ;
- ◆ rachats/ventes d'actions propres : 35,3 M€ ;
- ◆ composante capitaux propres – intérêts des obligations convertibles : 42,7 M€ ;
- ◆ conversion obligation convertible 2016 : 380 M€ ;
- ◆ effet des variations de change : - 18,7 M€ ;
- ◆ dette d'ouverture liée à l'application d'IFRS 16 : 12,5 M€.

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

(en milliers d'euros)	31/03/20	31/03/19
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles non-IFRS		
Résultat net de l'ensemble consolidé	- 124 242	99 985
+/- Quote-part de résultat des entreprises associées	-	- 294
+/- Dotations nettes des logiciels de jeux & films	422 531	485 928
+/- Autres dotations nettes sur immobilisations	196 898	98 330
+/- Provisions nettes	2 265	22 039
+/- Coût des paiements fondés sur des actions	53 772	54 686
+/- Plus ou moins-values de cession	682	261
+/- Autres produits et charges calculées	10 653	- 5 401
+/- Frais de développement interne et de développement de licences	- 651 202	- 587 699
+/- Impact IFRS 15	- 45 633	132 165
+/- Impact IFRS 16	- 35 577	-
Capacité d'autofinancement non-IFRS	- 169 853	300 000
Stocks	20 186	- 31 326
Clients	182 891	- 18 031
Autres actifs	24 983	29 647
Fournisseurs	- 49 199	3 181
Autres passifs	- 95 426	101 203
+/- Variation du BFR non-IFRS	83 436	84 674
Trésorerie provenant des activités opérationnelles non-IFRS	- 86 418	384 675
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement non-IFRS		
- Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles	- 104 909	- 74 403
+ Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	179	25
<i>Free Cash Flow</i>	<i>- 191 148</i>	<i>310 297</i>
- Décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers	- 215 697	- 43 816
+ Remboursement des prêts et autres actifs financiers	210 498	142 057
+/- Variation de périmètre *	- 143 735	- 84 327
Trésorerie provenant des activités d'investissement non-IFRS	- 253 664	- 60 464
Flux des opérations de financement		
+ Nouveaux emprunts	935 213	603 661
+ Nouveaux emprunts de location financement	-	21
- Remboursement des emprunts de location financement	-	- 1 300
- Remboursement des emprunts	- 584 908	- 572 177
+ Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	81 466	131 910
+/- Reventes/achats d'actions propres	35 348	- 201 899
Trésorerie provenant des activités de financement	467 119	- 39 784
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	127 037	284 427
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	878 612	583 354
Effet de change	- 18 720	10 831
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE *	986 927	878 612
* Dont trésorerie des sociétés acquises et cédées	20 165	- 2 254

2.7 Perspectives

En 2019, le marché global du jeu vidéo a enregistré une croissance de 7 % (EMEA, Amérique Latine, Amérique du Nord et Asie-Pacifique - source Newzoo). L'année 2020 devrait connaître une nouvelle progression, toujours en raison de la forte progression des revenus digitaux et du dynamisme du marché des consoles et PC.

Les objectifs du groupe pour l'exercice 2020-2021 sont : net bookings compris entre 2 350 M€ et 2 650 M€ et résultat opérationnel non-IFRS compris entre 400 M€ et 600 M€.

2

3

Risques et contrôle interne

3.1	FACTEURS DE RISQUES	28	3.2	DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE	37
3.1.1	Risques liés à l'activité	30	3.2.1	Objectifs et principes généraux	37
3.1.2	Risques liés aux talents	34	3.2.2	Organisation du contrôle interne	37
3.1.3	Risques réglementaires	35	3.2.3	Les activités de contrôle	40
3.1.4	Risques technologiques	36	3.2.4	Contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable	41
			3.2.5	Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne	43
			3.2.6	Assurances et couverture des risques	43

3.1 Facteurs de risques

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

Courant 2019, dans une démarche d'amélioration de l'efficacité des processus internes et de veille stratégique, Ubisoft a actualisé sa cartographie globale des risques en impliquant les directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. Sur cette base, et conformément aux dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 révisant la directive Prospectus, les facteurs de risques clés retenus et présentés ci-après sont ceux que le Groupe considère comme significatifs, prioritaires et spécifiques à son activité et qui sont susceptibles, à la date de publication du présent Document d'Enregistrement Universel, d'affecter de manière notable ses opérations, son image, sa situation financière, ses résultats et sa capacité à réaliser ses objectifs.

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

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

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

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

Risques significatifs et spécifiques auxquels le Groupe estime être exposé		Criticité nette
Risques liés à l'activité	Restriction d'accès à certains marchés	Élevée
	Défaillance de partenaires externes entraînant l'indisponibilité d'un jeu	Élevée
	Divulgateion, vol, espionnage, perte ou altération irréversible de données sensibles	Modérée
	Toxicité dans les jeux et services	Modérée
	Dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs/sous-traitants	Modérée
	Défaillance dans le processus de développement d'un jeu phare conduisant à en retarder la sortie	Modérée
	Défiance de la communauté de joueurs	Modérée
Risques liés aux talents	Départs de talents clés	Élevée
	Défaillance pour attirer et retenir les talents	Modérée
Risques réglementaires	Nouvelles réglementations	Élevée
	Contraction des subventions, aides et crédits d'impôts	Modérée
Risques technologiques	Retard d'Ubisoft ou survenance d'une innovation de rupture de la part d'un concurrent	Modérée
	Incapacité à réagir rapidement aux évolutions majeures de la technologie	Modérée

Les risques financiers, n'étant pas considérés comme spécifiques à l'activité d'Ubisoft (les risques de change, de financement et liquidité, de taux d'intérêt, de contrepartie et les risques sur les actions de la Société), sont abordés dans les notes 40 à 45 de l'annexe des comptes consolidés du présent Document d'Enregistrement Universel.

Par ailleurs, en complément des risques significatifs et spécifiques mentionnés précédemment auxquels le Groupe estime être exposé, Ubisoft fait également face au risque générique que représente la pandémie de COVID-19 dont les principaux impacts identifiés à la date du présent Document d'Enregistrement Universel s'analysent comme suit :

RISQUES LIÉS À L'ÉPIDÉMIE DE COVID-19

Face à la crise sanitaire actuelle, le Groupe a pris les mesures nécessaires pour assurer la protection de ses collaborateurs et la continuité de son activité.

L'impact du COVID-19 est suivi attentivement par le Groupe pour évaluer la situation et prendre les actions nécessaires. Le Groupe a ainsi su tirer parti de son infrastructure IT et de ses solutions digitales de collaboration pour permettre à la grande majorité des équipes de travailler à distance afin de maintenir une forte productivité dans un contexte particulièrement difficile.

À la date de publication du présent document, le Groupe estime que l'épidémie de COVID 19 devrait avoir un impact globalement limité sur ses activités. Le confinement général de cette crise a d'ailleurs eu un impact positif sur l'engagement des joueurs sur Consoles et PC et sur les revenus. Il est cependant impossible à ce jour de déterminer si cet impact sera durable.

Néanmoins, la crise du COVID 19 incite à la prudence. De nombreuses incertitudes demeurent à terme telles que :

- ◆ la possibilité qu'un de ses 5 titres AAA prévus sur l'exercice 2020-21 soit décalé sur l'exercice suivant en raison des répercussions de la transition vers le travail à domicile ;
- ◆ l'impact de la récession économique, en fonction de son intensité et de sa durée, sur l'évolution de la consommation de jeux ;
- ◆ l'impact sur l'activité liée à d'éventuelles difficultés des distributeurs physiques sur nos lancements de jeux ;
- ◆ le possible report à court terme du lancement des nouvelles consoles haute-définition. Cependant, dans la mesure où Ubisoft a prévu de lancer ses jeux sur les 2 générations de consoles, l'impact devrait le cas échéant être relativement amorti.

Dans ce contexte très incertain, Ubisoft continue de suivre attentivement l'évolution de la situation et ses impacts.

3.1.1 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

Restriction d'accès à certains marchés

Identification et description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Ubisoft peut être confronté à des restrictions d'accès à certains marchés ou avoir une présence insuffisante pour percevoir les possibles émergences disruptives du marché.</p> <p>Typiquement, le marché chinois, à très fort potentiel, est marqué par un environnement réglementaire contraignant et changeant qui rend son accès difficile et pourrait exposer le Groupe à la perte d'un avantage concurrentiel majeur face aux concurrents qui tenteront également de pénétrer ce marché.</p>	<p>L'incapacité ou l'insuffisance du Groupe à pénétrer certains marchés pourrait provoquer :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ une baisse significative de ses parts de marché ; ♦ une perte d'opportunité de revenus ; ♦ une perte de compétitivité ; ♦ une incapacité à toucher de nouveaux joueurs.
<p>Contrôle et atténuation du risque</p> <p>Pour le Groupe, la meilleure façon de pallier ce risque consiste à adapter ses jeux en fonction des demandes des autorités locales en faisant preuve d'anticipation et de réactivité et à développer des partenariats avec des acteurs majeurs du secteur (ex : Tencent en Chine) pour favoriser l'accès au marché.</p>	

Défaillance de partenaires externes entraînant l'indisponibilité d'un jeu

Identification et description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>La défaillance de partenaires externes dont les activités d'Ubisoft dépendent, tels que les plateformes de jeux/playstores ou serveurs maintenus par un tiers ou par Ubisoft, entraînant l'indisponibilité temporaire d'un ou plusieurs jeux pour la communauté des joueurs causeraient des dommages importants pour Ubisoft. Ce risque est d'autant plus marqué par une digitalisation accrue et les évolutions technologiques améliorant l'expérience des joueurs (cloud gaming...).</p> <p>De même, dans le cadre de ses activités de développement, Ubisoft peut faire appel à des studios externes, afin de mener à bien des projets de sous-traitance classique en fournissant une capacité de production additionnelle et/ou spécialisée, ou prendre en charge des projets originaux dans lesquels ils disposent de compétences spécifiques. Ces studios de développement indépendants ont quelquefois une assise financière limitée ou pourraient présenter une défaillance opérationnelle qui mettrait à risque la bonne fin d'un projet (non-respect des délais impartis, non atteinte de la qualité demandée...).</p>	<p>La défaillance d'un tiers (plateforme, serveur externe...) entraînant une indisponibilité temporaire d'un ou plusieurs jeux pourrait conduire à une perte de revenus, parts de marché et de joueurs (insatisfaction pouvant détourner les joueurs vers un jeu concurrent). Cela pourrait également impliquer une pression pour trouver une solution alternative.</p> <p>De même, la défaillance d'un sous-traitant dans le développement d'un jeu peut engendrer un retard dans la production, générer des surcoûts et surtout conduire à une perte de revenus liée à l'absence/retard de livraison d'une mise à jour ou d'une nouvelle fonctionnalité attendue par la communauté.</p>
<p>Contrôle et atténuation du risque</p> <p>Ubisoft dispose d'équipes en 24/7 afin de garantir un service optimal auprès des consommateurs. Ubisoft a une dépendance réduite sur les technologies permettant d'opérer ses jeux en ligne, et met en place des stratégies d'hébergement multiples, permettant de réduire le risque de dépendance à un prestataire. Ubisoft publie ses contenus sur l'ensemble des plateformes de jeux, réduisant le risque en cas de défaillance d'un partenaire.</p> <p>Par ailleurs, pour limiter les risques de défaillance financière ou opérationnelle des studios de développement indépendants auxquels Ubisoft sous-traite la production de certains projets, Ubisoft a mis en place des procédures de suivi interne (communication régulière avec le partenaire afin de suivre son avancée, formalisation et récurrence du suivi en fonction de l'importance du projet, audits de sécurité), limite le nombre de jeux confiés à un seul studio et intègre tout ou partie de la technologie que ces studios utilisent.</p> <p>D'autre part, concernant l'activité mobile, le risque sur Android est de facto moindre que sur iOS, du fait de la multiplicité des modèles de Hardware (Samsung, LG, Google...), des stores (GooglePlay store mais aussi Samsung Store...) qui permettent à Ubisoft de joindre nos consommateurs via différents partenaires. En cas de manquement d'un partenaire ou l'autre, le client final pourra choisir une solution de substitution pour récupérer l'accès à son jeu Ubisoft.</p>	

Divulgaration, vol, espionnage, perte ou altération irréversible de données sensibles

Identification et description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>La forte présence digitale d'Ubisoft a pour conséquence une exposition plus forte aux risques qui peuvent compromettre les données sensibles de tout ordre pour le Groupe, son personnel, ses dirigeants et la communauté des joueurs clients (archives, recherches, historiques, informations commerciales ou stratégiques, données personnelles relatives aux collaborateurs du Groupe, informations confidentielles, données de jeu, analyses du service innovation et veille industrie, projets de création...).</p> <p>Ces facteurs de risques concernent essentiellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ le vol et la perte de données « joueurs » : la majorité des jeux en ligne amène Ubisoft à traiter une quantité importante de données concernant les joueurs, les employés et partenaires, ainsi que celles relatives aux produits, services et aux clés d'activation. Ubisoft est consciente de la valeur stratégique de ces données, et leur vol, leur divulgation ou leur perte entraînerait un préjudice considérable pour le Groupe ; ♦ les fraudes en lien avec les devises réelles et virtuelles pouvant mener à des pertes financières ou des manques à gagner ; ♦ l'usurpation d'identité : les nouvelles technologies de communication offrent de nouvelles failles potentielles dans les dispositifs de sécurité des groupes, de même que la sophistication des modes opératoires en œuvre par les escrocs (attaques de type ingénierie sociale (« social engineering »), mails avec usurpation de l'identité des expéditeurs...) ; ♦ le piratage des produits et services dont l'objectif pour les hackers est d'en tirer un avantage financier, une augmentation de notoriété ou tout autre bénéfice ; ♦ l'espionnage : les données de propriété intellectuelle sont très importantes pour les éditeurs. Cela constitue un avantage compétitif qui pourrait être mis à mal en cas d'espionnage. 	<p>La survenance d'incidents tels que le hacking, le vol, la fuite, l'espionnage, la divulgation publique, la destruction ou l'altération malveillante d'informations et données sensibles pourraient affecter l'activité du Groupe et avoir des conséquences multiples en fonction du type d'incident :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ opérationnelles et techniques : réduction de nos activités normales pendant la gestion de l'incident ; ♦ financières : perte de revenus, coûts supplémentaires pour résoudre le problème, investissements non rentabilisés, pénalités/amendes ; ♦ réputationnelles et d'image : réduction de l'activité dans nos jeux, boycott, publicité négative.
Contrôle et atténuation du risque	
<p>Le département de sécurité et gestion du risque développe des programmes de sécurité innovants pour anticiper et lutter efficacement contre l'ensemble des risques liés à la sécurité de l'information et à l'infrastructure. Il a notamment pour mission d'assurer et de préserver la confidentialité et l'intégrité des données traitées par Ubisoft. À cette fin, les principales actions menées concernent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ la centralisation et la sécurisation des données « joueurs » ; ♦ le développement de programmes innovants de surveillance des systèmes informatiques ; ♦ la sensibilisation des collaborateurs afin de prévenir les fuites de données ; ♦ la redéfinition et l'harmonisation des droits d'accès à l'aide d'un système de gestion des identités et de la gouvernance appropriée ; ♦ la gestion de la fuite gérée par un service dédié et compétent (service Public Relations) ; ♦ la communication rapide auprès des joueurs lors d'incidents ; ♦ le dispositif de sanctions pour les personnes ayant fauté ; ♦ la réalisation régulière d'audits internes et externes pour adapter et améliorer les procédures de gestion des risques : Ubisoft procède notamment à des tests d'intrusion réseaux et systèmes, des tests d'ingénierie sociale... ; ♦ la surveillance des incidents et la veille technologique sur les vulnérabilités et les attaques informatiques. 	

Toxicité dans les jeux et services

Identification et description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>La toxicité dans les jeux peut se manifester sous différentes formes telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ l'altération frauduleuse de l'expérience « Game Play » des joueurs en raison de comportements de triche (« cheat »). En effet, l'utilisation de toute forme d'outils de triche permet à des joueurs malhonnêtes de tirer un avantage compétitif sur les autres joueurs. Ces pratiques induisent un déséquilibre dans l'expérience de jeu au sein de la communauté des joueurs ayant également des effets néfastes pour le Groupe ; ♦ le harcèlement dans le jeu entre joueurs pouvant dégrader de façon significative l'expérience. 	<p>Les comportements toxiques peuvent avoir un impact néfaste important sur la vie d'un jeu et sur l'image d'Ubisoft. En effet, l'insatisfaction des joueurs, liée à la toxicité dans l'expérience de jeu, peut entraîner une perte de joueurs, de revenus et de parts de marché pour le Groupe.</p>

Contrôle et atténuation du risque

Afin d'avoir une expérience saine pour les joueurs et pour lutter contre les comportements toxiques, Ubisoft a renforcé le niveau de sécurité des jeux en se dotant de systèmes anti-triches et en employant des hackers éthiques afin de détecter et prévenir ce type de risque en amont et rapidement. Par ailleurs, le Groupe procède également à un suivi régulier des feedbacks des joueurs (réseaux sociaux, remontée des Cheats par la communauté des joueurs et autres sources fiables) pour identifier et agir de façon réactive contre les comportements de triche. Enfin, Ubisoft sanctionne les joueurs identifiés comme tricheurs en procédant soit à des suspensions temporaires soit à un bannissement total des joueurs ayant un comportement toxique pour ne pas perturber l'expérience des autres joueurs, soit encore à des actions en justice afin de faire stopper les activités de vente des solutions de triche.

Dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs/sous-traitants

Identification et description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Dans le cadre de ses activités, Ubisoft est exposé à une situation de dépendance envers certains fournisseurs/sous-traitants tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ les fournisseurs de technologies (hosting, outils de modélisation...) ; ♦ les fournisseurs de licences et logiciels ; ♦ les intégrateurs (conditionnement des produits, assembleurs, fournisseurs d'objets promotionnels, goodies et PLV...) ; ♦ les fabricants de consoles (l'approvisionnement des supports de jeux est soumis à une approbation préalable des constructeurs [Sony, Nintendo et les usines de duplications agréées Microsoft], à la fabrication de ces supports en quantité suffisante et à la fixation du taux de royalties). <p>Ces situations de dépendance, pouvant résulter de la concentration des acteurs sur le marché (situation de monopole/duopole de fournisseurs...), de choix opérationnels d'Ubisoft ou d'une technologie quasi-exclusive non maîtrisée en interne, font peser un risque sur les activités du Groupe dans l'hypothèse où l'un de ces fournisseurs serait défaillant ou déciderait de modifier ses pratiques commerciales.</p>	<p>La dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs/sous-traitants peut avoir des conséquences multiples :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ opérationnelles/commerciales en cas d'éventuelles ruptures d'approvisionnement liées à des problèmes de disponibilité chez le fournisseur ou de défaillance de sa part, ou encore en cas de rupture des relations commerciales ; ♦ financières générées par des modifications de pratiques commerciales (changement de modèle d'affaires des fournisseurs, renchérissement du coût d'approvisionnement de prestataires en position dominante...) ; ♦ stratégiques : Ubisoft peut devenir captif en raison de la difficulté à trouver des solutions de remplacement du fait de la quasi-exclusivité de certains prestataires. De même, le Groupe peut être confronté à une possible fuite de données confidentielles résultant de la concentration des fournisseurs/sous-traitants du marché (cas d'un concurrent qui rachèterait un fournisseur ou sous-traitant d'Ubisoft). <p>Dans ces conditions, l'activité et les résultats d'Ubisoft ainsi que son image pourraient être affectés.</p>

Contrôle et atténuation du risque

Afin de limiter ces risques, Ubisoft :

- ♦ a mis en place des procédures de sélection des fournisseurs (basées sur la vérification de certains critères tels que la stabilité du service fourni, la taille du fournisseur, les perspectives...) ;
- ♦ procède à une diversification des fournisseurs dans la mesure du possible : alternance entre les fournisseurs du marché sur certains produits afin de limiter la dépendance ;
- ♦ centralise les commandes pour avoir plus de poids dans les négociations de conditions (achats indirects) ;
- ♦ recherche des solutions alternatives : recrutement en interne des compétences nécessaires pour limiter la sous-traitance ou le co-développement, favoriser les solutions en open source s'adaptant aux besoins du Groupe ;
- ♦ effectue une revue régulière du statut de dépendance envers les fournisseurs notamment de petites tailles (ex : start-up développant une technologie spécifique).

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

Identification et description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Ubisoft peut être amené à retarder le lancement d'un jeu vidéo notamment en raison :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ de la difficulté à estimer de façon précise le temps nécessaire à son développement ou pour le tester ; ♦ de l'exigence des processus créatifs ; ♦ des contraintes de coordination d'équipes de développement de tailles importantes et souvent situées dans plusieurs pays ; ♦ de la complexité technologique croissante des produits et des plateformes de jeux vidéo ; ♦ de la volonté d'amélioration continue de la qualité du jeu jusqu'à sa sortie. La commercialisation d'un jeu phare en deçà du niveau de qualité requis pour réaliser pleinement son potentiel peut impacter négativement la marque et les résultats du Groupe. <p>De même, le lancement de jeux concurrents comprenant des innovations technologiques ou artistiques importantes peut également conduire le Groupe à adapter le calendrier de sortie de certains jeux pour augmenter leur chance de succès commercial dans un environnement compétitif où les joueurs sont très sensibles à la qualité et au contenu des jeux.</p>	<p>La défaillance dans le processus de développement d'un jeu phare conduisant à en retarder la sortie peut avoir un impact négatif sur les revenus, les résultats futurs du Groupe qui peuvent être significativement différents des objectifs initiaux et potentiellement conduire à une fluctuation du cours de bourse à la baisse.</p> <p>Le non-respect des calendriers de production et de lancement de nos produits peut également entraîner une augmentation des dépenses de développement et de marketing.</p> <p>De même, le décalage d'un jeu peut également entraîner une perte de compétitivité, altérer la réputation, l'image de marque du jeu, traduire un manque de réactivité ou encore engendrer une perte de joueurs (déception des joueurs qui se tourneraient vers la concurrence).</p>

Contrôle et atténuation du risque

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

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

Défiance de la communauté de joueurs

Identification et description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Ubisoft peut être amené à collecter des données issues de sa communauté de joueurs. Ces données sont utilisées dans un but de perfectionnement des jeux, pour assurer la meilleure expérience possible pour le joueur et pour réaliser des opérations de marketing.</p> <p>Pour autant, une certaine défiance de la communauté des joueurs pourrait se produire vis-à-vis du groupe Ubisoft. Une mauvaise perception de l'usage de ces données par Ubisoft pourrait survenir. Cette perception pourrait être amplifiée à travers les réseaux sociaux.</p>	<p>En cas de défiance de la part des communautés de joueurs quant à l'utilisation de leurs données faite par Ubisoft, cela porterait atteinte à la réputation et l'image du Groupe pouvant conduire à une diminution de l'activité dans nos jeux, de revenus et de parts de marché.</p>

Contrôle et atténuation du risque

Ubisoft veille à respecter les réglementations qui lui sont applicables en matière de collecte, d'exploitation, de conservation et de transfert des données personnelles des joueurs. En particulier, seules les informations strictement nécessaires pour son activité sont collectées. Garantir une collecte et un usage responsable et transparent des données personnelles est au cœur de la démarche d'Ubisoft visant à offrir à tous un environnement de jeu protégé. À cette fin, différentes mesures sont instaurées :

- ♦ mise en œuvre de la réglementation générale sur la protection des données (RGPD) au-delà du territoire de l'Union Européenne tout en tenant compte des spécificités réglementaires locales ;
- ♦ développement d'équipes dédiées ;
- ♦ mise en place de moyens de contrôle renforcés offerts aux joueurs concernant l'usage de leurs données personnelles : programme de transparence et d'options pour mieux contrôler ses propres données dans les différents univers où Ubisoft est présent que ce soit sur mobile, PC ou consoles ;
- ♦ évolution des documents destinés aux joueurs, notamment la Charte sur le respect de la vie privée et les Conditions d'utilisation des services d'Ubisoft afin d'augmenter la transparence et la compréhension de ceux-ci par les joueurs ;
- ♦ application du principe de « Privacy by design » : la prise en compte du respect des données personnelles dès la conception de nouveaux services ou la mise en place de nouveaux traitements de données personnelles ;
- ♦ actions de communication et de sensibilisation à l'égard des salariés ;
- ♦ exigences contractuelles renforcées en matière de données personnelles dans le cadre de partenariats ;
- ♦ moyens opérationnels de partage sécurisé des données ;
- ♦ réalisation d'études d'impact relatives à la vie privée ;
- ♦ utilisation d'outils de monitoring pour analyser les forums en ligne, réseaux sociaux et in-game ;
- ♦ existence de community developers et de community managers qui s'occupent au quotidien de traiter ces problématiques afin de les adresser rapidement.

3.1.2 RISQUES LIÉS AUX TALENTS

Départs de talents clés

Identification et description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>En cas de vacance brutale de l'un des membres du top management, dont le Président-Directeur général et les Directeurs généraux délégués, en particulier suite à un événement imprévu (accident, maladie, décès...) ou suite à un départ mal anticipé (retraite...) le Groupe pourrait être affecté dans sa prise de décisions opérationnelles et stratégiques.</p> <p>De la même façon, le départ brutal de membres des core teams des jeux pourrait être néfaste au développement du Groupe et pourrait impacter significativement sa ligne éditoriale.</p>	<p>Le départ de membres du top management ou des core teams pourrait avoir des conséquences :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ opérationnelles et techniques : manque de réactivité et perte de compétitivité, de réputation, d'un avantage concurrentiel ; ♦ stratégiques : remise en cause de la chaîne de décisions, pression pour trouver une solution de gouvernance en urgence.
<p>Contrôle et atténuation du risque</p> <p>Le Comité des nominations et des rémunérations formule des recommandations quant au plan de succession des mandataires sociaux, en particulier en cas de vacance imprévisible. Il est informé du plan de succession relatif aux membres du Comité exécutif du Groupe.</p> <p>L'attraction et la rétention des talents clefs est au cœur de la stratégie long terme du Groupe, avec pour axe de travail la mise en place d'une culture d'entreprise forte, une politique de rémunération attractive et un modèle de collaboration inter-studios permettant de valoriser le partage d'expertise, de savoir-faire et de technologies.</p>	

Défaillance pour attirer et retenir les talents

Identification et description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Avec une croissance organique soutenue, 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.</p> <p>Ubisoft doit faire face à une forte attractivité de ses concurrents dans le jeu vidéo (politique salariale plus attirante...), d'autres secteurs/industries en quête des mêmes talents (ingénieurs...) et d'un marché mondialisé des talents où les zones géographiques sont en concurrence les unes par rapport aux autres. Il pourrait en ressortir un manque de ressources, que ce soit en quantité ou en qualité qui serait néfaste au développement du Groupe.</p> <p>Par ailleurs, les compétences nécessaires à l'industrie du jeu vidéo font partie des plus récentes et innovantes. Dans ce contexte, Ubisoft se doit de permettre à chacun d'être à la pointe des connaissances de son domaine et ainsi éviter une obsolescence des compétences et des expertises des équipes au gré des évolutions technologiques rapides qui seraient préjudiciables à la qualité des jeux produits.</p>	<p>Si le Groupe n'était plus en mesure d'attirer de nouveaux collaborateurs de valeur, et de fidéliser ou motiver ses collaborateurs clés, les perspectives de croissance et la situation financière du Groupe pourraient être affectées.</p> <p>L'incapacité d'attirer et de retenir les talents pourrait avoir des conséquences multiples :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ opérationnelles et techniques : augmentation des départs des collaborateurs, allongement de la durée de vacance des postes à pourvoir, perte d'expertise, retard dans le développement de jeux, difficultés à explorer de nouveaux segments de marchés, priorisation des livrables à court terme au détriment du moyen et long terme, baisse du niveau d'engagement des collaborateurs ; ♦ financières : surenchère des salaires et autres incentives pour attirer/fidéliser les talents, augmentation des budgets formation, baisse de la productivité liée à une proportion plus importante de collaborateurs « en prise de poste », perte de revenus ; ♦ stratégiques : manque d'innovation et de création, perte de compétitivité, perte de joueurs, détérioration de l'attractivité et de la notoriété du Groupe.

Contrôle et atténuation du risque

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

- ♦ partenariats avec les principales écoles des différents pays d'implantation du Groupe ;
- ♦ campagnes de promotion de la marque employeur ;
- ♦ multiplication d'outils et d'espaces collaboratifs favorisant le partage d'expertises ;
- ♦ mise en place de différents programmes de formation de haut niveau adaptés aux enjeux du secteur des jeux vidéo ;
- ♦ développement d'une culture d'entreprise forte favorisant le bien-être au travail et l'épanouissement des équipes permettant aux talents d'exprimer pleinement leur potentiel.

Par ailleurs, tous les programmes mis en place par les ressources humaines aux niveaux local et international ont pour mission première d'attirer, former, fidéliser et motiver des collaborateurs disposant de fortes compétences techniques et/ou managériales : opportunités d'évolution, plans d'achat d'actions, plans de stock-options, plans de développement individuel, etc.

Ubisoft cultive un environnement de travail fondé sur la responsabilisation des collaborateurs, la collaboration et le bien-être au travail. Cette culture d'employeur unique fidélise les équipes actuelles et constitue un point d'attractivité sur un marché très concurrentiel.

Attentif à la diversité des talents, Ubisoft veille par ailleurs à l'équité entre tous les collaborateurs et offre, à performance égale, les mêmes opportunités d'embauche, d'évolution et de rémunération. Le risque de sentiment d'iniquité entre les collaborateurs aurait un effet négatif sur leur engagement et leur motivation. Pour suivre ce risque, le Groupe monitorise ainsi le niveau d'engagement et de motivation de ses collaborateurs, via différentes enquêtes de satisfaction des équipes.

3.1.3 RISQUES RÉGLEMENTAIRES

Nouvelles réglementations

Identification et description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
La survenance de nouvelles réglementations et le durcissement des réglementations actuelles (générales ou spécifiques au marché du jeu vidéo) sont susceptibles de représenter des facteurs de risques importants pour Ubisoft, notamment au regard des contenus des jeux, de la monétisation, du temps de jeu, des opérations marketing et de communication, et des relations d'affaires.	Les évolutions réglementaires peuvent avoir des conséquences multiples : <ul style="list-style-type: none"> ♦ opérationnelles et techniques : perte de joueurs, atteinte à la réputation d'Ubisoft au niveau local ou mondial, risque de défaillance de fournisseurs impactés par une non-conformité réglementaire ; ♦ financières et judiciaires : perte de revenus, pénalités/amendes, surcoût lié à l'application/intégration de nouvelles réglementations.
Contrôle et atténuation du risque	
Ubisoft veille à respecter les réglementations qui lui sont applicables et anticipe les risques potentiels par la mise en place : <ul style="list-style-type: none"> ♦ d'une veille juridique active sur les évolutions réglementaires dans les différents pays où le Groupe opère ; ♦ d'échanges réguliers avec les autorités publiques ; ♦ d'un plan de mise en conformité avec les nouvelles réglementations (RGPD, Plan de Vigilance etc.) au niveau Groupe ; ♦ d'une vigilance particulière sur les contenus et fonctionnalités des jeux ; ♦ de mécanismes de protection des joueurs mineurs incluant l'intégration d'indicateurs d'âge minimum ; ♦ de sensibilisations et formations des salariés aux risques réglementaires identifiés en présentiel et e-learning. 	

Contraction des subventions, aides et crédits d'impôts

Identification et description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
Le Groupe bénéficie de politiques publiques de soutien à la filière, notamment en France, au Canada, au Royaume-Uni et à Singapour. À cet effet, Ubisoft reçoit des subventions, aides et crédits d'impôts en lien avec ses actions de recherche, développement et innovation. Tout changement de politiques gouvernementales dans ces pays pourrait entraîner une contraction de ces aides. Le montant et la répartition géographique des subventions sont détaillés en note 13 des états financiers consolidés.	Toute contraction des subventions, aides et crédits d'impôts dont Ubisoft bénéficie aurait un impact sur les coûts de production et la rentabilité du Groupe.
Contrôle et atténuation du risque	
Afin de limiter, dans la mesure du possible, les risques liés aux évolutions des politiques publiques, le Groupe : <ul style="list-style-type: none"> ♦ adopte une stratégie de diversification (via une présence dans plusieurs pays) ; ♦ contribue activement à la création de valeur pour les États via la création d'emplois d'avenir et des investissements importants en éducation, en entrepreneuriat et en R&D. 	

3.1.4 RISQUE TECHNOLOGIQUES

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

Identification et description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Ubisoft évolue sur un marché de plus en plus concurrentiel et sélectif, soumis à des mouvements de concentration, marqué par une grande rapidité des évolutions technologiques et des modèles économiques, requérant des investissements importants en recherche et développement.</p> <p>Bien que le Groupe mette tout en œuvre pour anticiper ces nouveaux défis, Ubisoft est exposé à la perte d'un avantage concurrentiel majeur si un concurrent introduit avant lui une innovation de rupture en termes de technologie, de business model (réalité virtuelle, machine learning...).</p>	<p>L'apparition d'innovations et de modèles économiques de rupture auxquels Ubisoft ne saurait pas s'adapter suffisamment vite serait de nature à lui faire perdre des parts de marché et à compromettre sa rentabilité et ses résultats futurs.</p>
Contrôle et atténuation du risque	
<p>Afin de limiter ce type de risque, Ubisoft :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ s'essaie à de nouveaux business models ; ◆ continue à proposer des produits sur différents segments de marché, y compris dans les plus innovants, pour être prêt à réagir en cas d'explosion de ces marchés innovants et a mis en place des partenariats avec les meilleurs acteurs du marché ; ◆ poursuit la recherche en innovation avec des équipes dédiées dont l'objectif est d'anticiper les prochaines ruptures ou révolution, notamment software, « gameplay » ou technologique. 	

Incapacité à réagir rapidement aux évolutions majeures de la technologie

Identification et description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Dans un secteur où l'innovation est permanente, Ubisoft doit faire preuve d'agilité pour réagir rapidement aux évolutions majeures de la technologie. Celles-ci concernent notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ le hardware, afin de maîtriser la transition vers de nouvelles générations (consoles, PC, mobiles ou nouvelles technologies) ; ◆ le cloud gaming, qui met à disposition des développeurs une puissance technologique sans pareille permettant de jouer à des jeux vidéo en streaming sur n'importe quel écran, et que le Groupe considère comme une opportunité majeure à long terme. <p>Le Groupe met tout en œuvre pour tirer parti de ces évolutions technologiques, tant en interne en développant des jeux dédiés à ces nouveaux usages, qu'en externe en établissant des partenariats avec des acteurs historiques du marché (Sony, Microsoft, Nintendo), des nouveaux acteurs (Google...) ou avec des sociétés expertes. Pour autant, Ubisoft est exposé à la perte d'un avantage concurrentiel majeur si le Groupe ne pouvait réussir à adapter ses jeux aux nouveaux usages et business models issus du cloud gaming, de l'abonnement..., s'il se retrouvait dépassé ou en retard par rapport à ses concurrents face à ces évolutions ou encore en devenant dépendant d'une technologie externe.</p>	<p>L'incapacité du Groupe à réagir rapidement aux évolutions majeures de la technologie pourrait entraîner :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ une baisse de ses parts de marché ; ◆ une perte de revenus ; ◆ une perte de compétitivité ; ◆ une incapacité à toucher de nouveaux joueurs ; ◆ de lourds investissements à faire en urgence (du fait d'un manque de réactivité) qui ne seraient pas forcément rentabilisés.
Contrôle et atténuation du risque	
<p>Pour pallier ces risques et réagir rapidement aux évolutions technologiques, Ubisoft :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ s'est doté d'une grande quantité d'experts en technologie et ingénierie software et hardware, parmi les meilleurs au monde ; ◆ dispose de deux groupes « Technologies » qui sont chargés de fournir aux studios de production tous les outils nécessaires à la réalisation de produits ambitieux et innovants, tout en réduisant le plus possible les risques de dépendance avec des technologies externes ; ◆ constitue actuellement une communauté interne qui réunit tous les « leaders Tech » du Groupe afin qu'elle soit sollicitée régulièrement pour aider à faire les bons choix et pour anticiper les ruptures technologiques à venir ; ◆ continue de collaborer avec des universités sur la recherche fondamentale. 	

3.2 Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

Ce chapitre vise à rendre compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques en place. Il s'appuie aussi bien sur les informations et méthodes de contrôle remontées par les différents acteurs du contrôle interne au sein d'Ubisoft et de ses filiales, que sur les travaux du département contrôle interne, effectués à la demande de la Direction générale et du Comité d'audit.

3.2.1 OBJECTIFS ET PRINCIPES GÉNÉRAUX

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

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

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

Le dispositif de contrôle interne vise particulièrement à assurer :

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

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

- ◆ créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe ;

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

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

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

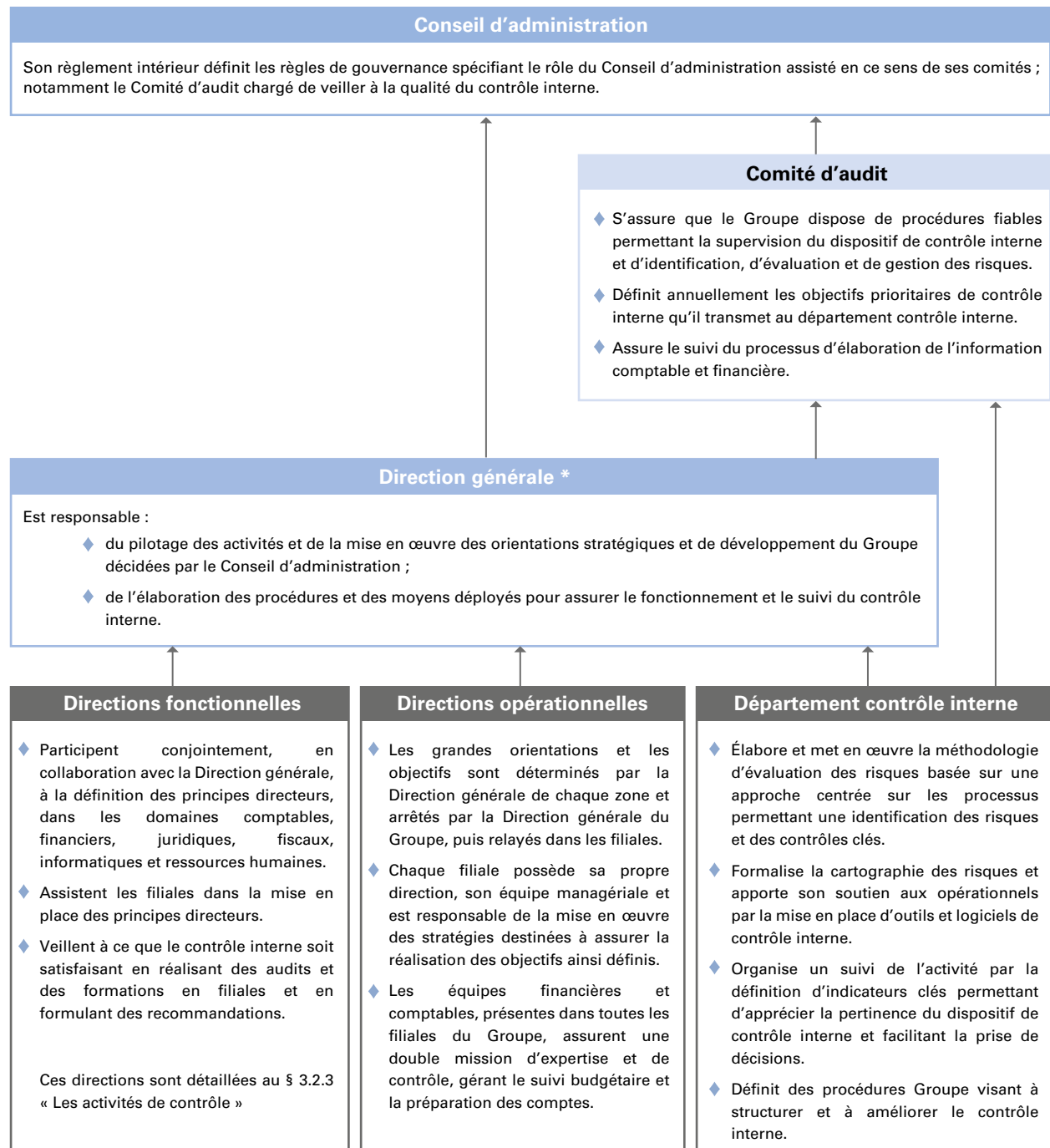
3.2.2 ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE

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

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

Le processus de contrôle interne est en constante évolution pour s'adapter aux changements de l'environnement économique et réglementaire, de l'organisation du Groupe et de sa stratégie.

Les acteurs clés participant au dispositif de contrôle interne



* La Direction générale désigne le Président-Directeur général Yves Guillemot et les membres du Comité exécutif

Des objectifs et délégations clairs

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

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

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

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

Des compétences et ressources adéquates

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

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

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

Identification et gestion des risques

Courant 2019, dans une démarche d'amélioration de l'efficacité des processus internes et de veille stratégique, Ubisoft a actualisé sa cartographie globale des risques. Celle-ci est présentée au Comité d'audit, puis au Conseil d'administration, et fait l'objet d'une actualisation périodique pour tenir compte d'un environnement de plus en plus exposé aux changements (réglementaires, économiques...).

La méthodologie utilisée, basée sur la réalisation d'entretiens avec les principaux responsables des directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe, permet de recenser et d'analyser les situations et les scénarii susceptibles d'avoir des conséquences

(stratégiques, financières, opérationnelles, commerciales, humaines...) défavorables pour Ubisoft. Les risques ainsi identifiés sont ensuite hiérarchisés selon leur criticité nette afin de prioriser les plans d'actions à mettre en place pour limiter la probabilité de survenance de ces risques et en limiter les conséquences.

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

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

Lutte contre la corruption

Afin de se conformer aux exigences introduites par l'article 17 de la loi du 9 décembre 2016, relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (loi dite « Sapin 2 »), Ubisoft a renforcé son dispositif de gestion des risques et de contrôle interne en intégrant un programme préventif de lutte contre la corruption et le trafic d'influence.

À cette fin, le Groupe s'est doté d'un site intranet, dédié à l'anti-corruption, dont le but est d'apporter à l'ensemble des collaborateurs les ressources nécessaires pour agir conformément aux principes d'intégrité définis par le Groupe. Ce site leur permet ainsi d'accéder :

- ◆ au Code de conduite d'Ubisoft : Celui-ci définit notamment les comportements à proscrire car susceptibles de constituer des actes de corruption ou de trafic d'influence. Il s'agit également d'un guide décisionnel qui couvre un large éventail de sujets, allant de la prévention de la corruption à la protection de l'environnement et qui explique aux collaborateurs comment répondre aux situations les plus fréquentes et les plus critiques dans le cadre de leur travail telles que la confidentialité des informations, l'acceptation de cadeaux de la part de fournisseurs, la protection des données, les conflits d'intérêts...
- ◆ à une plateforme d'alerte en ligne, sécurisée et anonyme, destinée à recueillir les signalements émis par les salariés témoins de situations contraires au Code de conduite ;
- ◆ à un programme de formation en ligne pour les aider à identifier et réagir face à de potentielles situations de corruption pouvant se présenter dans un cadre professionnel.

En parallèle de ce programme de formation, les collaborateurs les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence, comme le management ou les fonctions achats, ont été spécifiquement formés et sensibilisés sur ces aspects ;

- ◆ au régime disciplinaire prévoyant des sanctions en cas de manquement au Code de conduite.

Par ailleurs, Ubisoft a réalisé une cartographie des risques de corruption afin de définir les actions prioritaires et les contrôles comptables destinés à s'assurer que la comptabilité ne soit pas utilisée pour dissimuler des actes de corruption ou de trafic d'influence. Le Groupe travaille continuellement sur le renforcement de ce dispositif de prévention, notamment en ajustant les process existants concernant les relations avec les tiers.

Pour s'assurer de la mise en œuvre et de l'efficacité de ces mesures de prévention et de détection de la corruption (loi dite « Sapin 2 »), un dispositif de contrôle et d'évaluation interne a été mis en place.

Des outils et modes opératoires adaptés

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

En particulier, le département contrôle interne s'est doté d'un système d'information de gestion de risques afin d'établir un référentiel de contrôle, d'automatiser les évaluations, de fiabiliser les données de contrôle interne et d'optimiser la gestion des risques et le suivi des plans d'actions et recommandations. Cet outil permet d'ores et déjà une industrialisation et un suivi en temps réel de l'avancée des contrôles périodiques effectués par les filiales, notamment dans le cadre de la loi dite « Sapin 2 », ainsi qu'une modélisation des processus opérationnels des filiales.

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

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

3.2.3 LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Outre le dispositif de gestion des risques, le Groupe bénéficie de nombreux processus de contrôle à tous les niveaux de la Société. Les directions fonctionnelles du siège jouent notamment un rôle essentiel, en assurant la conformité des actions des filiales avec les directives du Groupe tout en les aidant dans leur gestion des risques, notamment lorsque les équipes locales n'ont pas les compétences suffisantes.

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

- ◆ **la Direction du contrôle de gestion** est en charge d'analyser la performance de la Société grâce à un suivi opérationnel centré autour d'un reporting mensuel de toutes les filiales du Groupe. Elle anime également les réunions rassemblant la Direction générale et les directions opérationnelles et financières, où sont étudiés les différents indicateurs du reporting et l'analyse des écarts entre les comptes réalisés et les prévisions initiales, pour permettre d'affiner les prévisions trimestrielles, semestrielles, annuelles et pluriannuelles en fonction du réalisé et des perspectives de marché remontées par les équipes locales et opérationnelles. Les contrôleurs financiers suivent l'ensemble du cycle de reporting financier et interrogent constamment les filiales sur leur performance, leurs résultats et leur activité. Ils

définissent et communiquent ensuite les objectifs financiers pour l'exercice en cours. La Direction du contrôle de gestion procède également une fois par an à une revue approfondie des prévisions pluriannuelles (à 3 ou 5 ans), et ce de manière cohérente avec les choix stratégiques retenus par le Groupe. L'ensemble de ces processus constitue une composante majeure du dispositif de contrôle interne du Groupe, ainsi qu'un outil privilégié de suivi et de pilotage des opérations des filiales. Ils permettent à la Direction du contrôle de gestion de jouer un rôle d'alerte auprès de la Direction générale sur les conséquences financières et les niveaux de performance des différentes opérations menées chaque fois que nécessaire. Par ailleurs, la Direction du contrôle de gestion procède régulièrement à un alignement des processus de gestion et à l'amélioration des outils de gestion, ainsi qu'à un travail de définition des normes de gestion avec la Direction des systèmes d'information afin de s'assurer que tous les collaborateurs travaillent avec un langage commun ;

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

Les principes comptables IFRS applicables au Groupe sont définis par le département consolidation et diffusés de manière structurée au travers du manuel des principes comptables mis en ligne et accessible à tous les services comptables et financiers. Une veille technique est assurée par l'équipe qui organise et pilote le processus de mise à jour par des instructions ou des formations.

Le département consolidation centralise toutes les expertises en matière d'établissement et d'analyse des comptes mensuels, semestriels et annuels. Il contrôle les informations comptables remontées par les entités, notamment la conformité avec le manuel des principes comptables et effectue des travaux de réconciliation afin d'assurer l'homogénéisation des procédures. Un reporting détaillé est envoyé chaque mois à la Direction générale pour analyser et suivre la performance du Groupe. Il est garant du respect des normes et règlements en vigueur afin de donner une image sincère de l'activité et de la situation du Groupe ;

- ◆ **la Direction de la trésorerie** s'assure de la bonne adéquation entre les politiques de gestion des risques de taux de change, de liquidité et les informations financières publiées. Elle assure la mise en place de produits dérivés de change et coordonne la gestion de trésorerie des filiales françaises et étrangères, notamment en supervisant le développement des solutions de cash pooling et les prévisions de « cash flows ». Elle centralise et vérifie les délégations de pouvoir attribuées à un nombre limité de collaborateurs seuls habilités par la Direction générale à traiter certaines opérations financières, selon des seuils et des procédures d'autorisation prédéfinies. La Direction de la trésorerie accompagne les filiales du Groupe dans la mise en place d'outils permettant un renforcement des contrôles et la sécurisation des moyens de paiement ;
- ◆ les acquisitions sont gérées par le **département acquisitions**, rattaché à la Direction financière en étroite collaboration avec le département juridique, qui examine et évalue l'intérêt stratégique de l'opération de rachat total ou partiel envisagée d'une société

et le soumet à la Direction générale qui prend la décision finale, sachant qu'au-delà d'un certain montant d'acquisition, la décision doit faire l'objet d'une approbation au préalable du Conseil d'administration ;

- ◆ **la Direction juridique** est constituée de spécialistes en droit des affaires, plus particulièrement en droit des acquisitions, droit des sociétés, droits des contrats, droit social, droit de la propriété intellectuelle. Sa mission est d'apporter des solutions juridiques innovantes et conformes aux réglementations en vigueur dans les différents pays où Ubisoft opère. Véritables partenaires des équipes opérationnelles, les juristes interviennent en amont pour définir avec elles la meilleure stratégie, évaluer et maîtriser les risques, et les accompagner dans la mise en place des solutions. Les équipes juridiques accompagnent l'ensemble des filiales sur leurs problématiques juridiques, interviennent à chaque étape de leurs projets (de la conception, à la production, au marketing et la distribution), elles coordonnent les opérations de croissance externe, elles élaborent et mettent en place des stratégies et des relations contractuelles (notamment pour le développement de nouveaux produits, l'embauche de talents français ou étrangers, une négociation avec un nouveau partenaire). Elles gèrent le portefeuille de titres de propriété industrielle, prennent en charge les litiges et maintiennent une veille permanente sur les évolutions réglementaires dans les différents pays où Ubisoft opère ;
- ◆ **le département fiscalité** assiste et conseille les sociétés du Groupe tant françaises qu'étrangères dans l'analyse des aspects fiscaux de leurs projets. Il assure, en collaboration avec des consultants fiscalistes externes, la sécurisation fiscale du Groupe en organisant la prévention, l'identification et la maîtrise des risques. Il définit la politique de prix de transfert du Groupe et s'assure de la conformité relative aux obligations déclaratives ;
- ◆ **la Direction des systèmes d'information** participe au choix des outils informatiques, veille à leur cohérence et supervise leurs évolutions, tant au niveau technique que fonctionnel. La DSI effectue un suivi régulier de l'avancement des projets informatiques et s'assure de leur adéquation au regard des besoins, de l'existant, des budgets, etc. Une revue des projets à moyen terme est également effectuée périodiquement afin de tenir compte des évolutions de la Société, des priorités et contraintes.

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

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

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

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

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

Organisation et sécurité des systèmes d'information financiers

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

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

Dans une logique d'intégration et d'automatisation des outils comptables et financiers, le Groupe implémente PeopleSoft – Oracle dans ses nouvelles filiales. L'informatisation des échanges de données (interfaces entre systèmes comptables et système de consolidation, intégration journalière des écritures bancaires, émission automatisée des paiements...) optimise et améliore les traitements et garantit une plus grande fiabilité des processus comptables.

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

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

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

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

Les processus de production et de consolidation des comptes

Les comptes de chaque filiale sont établis, sous la responsabilité de leur dirigeant, par les services comptables locaux qui s'assurent du respect des contraintes réglementaires et fiscales de leurs pays respectifs. Les filiales les plus contributives en termes de chiffre d'affaires ou de production immobilisée font l'objet par les auditeurs externes :

- ◆ de revues limitées en clôture semestrielle (permettant ainsi de couvrir 85 % du chiffre d'affaires Groupe et 70 % de la production immobilisée) ;
- ◆ d'audits complets ou de revues limitées en clôture annuelle selon l'importance de la filiale (permettant ainsi de couvrir plus de 95 % du chiffre d'affaires Groupe et de la production immobilisée).

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

Les reportings des filiales sont établis selon les principes comptables IFRS applicables au Groupe. Ceux-ci sont définis par le département consolidation et diffusés de manière structurée au travers du manuel des principes comptables mis en ligne et accessible à tous les services comptables et financiers. Les liasses de consolidation font l'objet d'un audit ou d'une revue limitée pour s'assurer de la correcte application des principes Groupe.

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

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

- ◆ établissement d'un plan de compte Groupe ;
- ◆ mise en place d'un mapping entre les comptes sociaux et les comptes consolidés ;
- ◆ établissement d'un manuel utilisateur liasse de consolidation ;
- ◆ établissement d'un manuel de consolidation ;
- ◆ établissement d'un manuel de principes comptables.

Le département consolidation mène aussi une veille constante permettant de suivre et d'anticiper l'évolution de l'environnement réglementaire applicable aux sociétés du Groupe.

Les procédures de validation de l'information comptable et financière

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

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

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

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

Le Groupe communique trimestriellement sur le chiffre d'affaires et semestriellement sur les résultats.

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

Processus de gestion de l'information financière externe

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

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

3.2.5 SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

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

- ◆ d'appréhender la qualité des contrôles dans les filiales par notamment :
 - la prise en compte des niveaux de risque liés à leur activité et à leur organisation fonctionnelle,
 - l'adéquation entre les actions menées en local avec la stratégie et les directives du Groupe,
 - la justification des investissements et des dépenses,
 - l'évaluation d'une utilisation efficace des ressources (humaines, matérielles ou financières).
- ◆ d'améliorer les pratiques opérationnelles et financières par des actions correctrices et d'optimisation permettant de remédier aux déficiences constatées ;
- ◆ d'assurer un suivi efficace du respect de ces procédures et contrôles.

Dans une démarche d'amélioration continue du dispositif de Contrôle Interne, le Groupe a poursuivi ses efforts sur l'exercice 2019/2020 avec notamment les actions suivantes :

- ◆ la poursuite du déploiement du programme anti-corruption dans le cadre du projet de mise en conformité avec la loi du 9 décembre 2016, relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (loi dite « Sapin 2 ») ;
- ◆ la généralisation des contrôles périodiques clés et standardisés pour l'ensemble des entités du Groupe désormais déployés via le système d'information de gestion des risques ;
- ◆ la mise à jour de la cartographie globale des risques du Groupe ;
- ◆ la rédaction de procédures Groupe visant à structurer et à améliorer le contrôle interne.

Pour l'exercice 2020/2021, le Groupe poursuivra sa démarche d'accompagnement des filiales avec une démarche proactive d'évaluation des risques opérationnels et de définition des plans d'actions et contrôles afférents.

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

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

3.2.6 ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES

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

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

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

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

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

- ◆ **L'assurance transport et stockage** : le Groupe se positionne en plateforme de service proposant une couverture négociée, avec une limite de couverture maximale. L'ensemble des filiales européennes et canadiennes y ont souscrit ;

- ◆ **L'assurance responsabilité civile des mandataires sociaux** : celle-ci est destinée à couvrir toutes les réclamations à l'encontre des dirigeants de droit ou de fait ainsi que les frais de défense et frais annexes ;

- ◆ **L'assurance risque crédit client** : afin de se prémunir contre les risques d'impayés, le Groupe a mis en place une police globale permettant une mutualisation des risques à laquelle une large majorité des filiales de distribution ⁽¹⁾ a souscrit.

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

- ◆ **L'assurance dommages aux biens et perte d'exploitation** : ce type d'assurance est suivi directement par les entités pour tenir compte des spécificités de leur activité et des opportunités de couvertures locales ;

- ◆ **des couvertures spécifiques**, telles que les assurances couvrant les travaux et construction de bâtiments, véhicules, santé et prévoyance des salariés, accidents du travail, déplacements, expatriés. Celles-ci sont mises en place en fonction des besoins et des réglementations locales.

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

Le total des primes versées au titre des polices d'assurance en vigueur au cours de l'exercice clos au 31 mars 2020 s'est élevé à 1 851 K€ hors assurance-crédit.

(1) Représentant 83 % du chiffre d'affaires Groupe hors Digital à fin mars 2020

4

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

4.1	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	46	4.2	RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX	86
4.1.1	Code de gouvernement d'entreprise	47	4.2.1	Politique de rémunération (vote « Ex Ante »)	86
4.1.2	Structure de gouvernance actuelle	47	4.2.2	Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020 ou attribués au titre de ce même exercice aux mandataires sociaux (vote « Ex Post »)	102
4.1.3	Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	70			
4.1.4	Autres informations	82	4.2.3	Rapports requis par les articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de commerce	127

Le présent chapitre constitue le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise présenté à l'Assemblée générale des actionnaires, conformément aux dispositions des articles L. 225-37, alinéa 6, et L. 225-37-2 à L. 225-37-5 du Code de commerce.

Il a été présenté au Comité des nominations et des rémunérations préalablement à son adoption par le Conseil d'administration lors de sa séance en date du 14 mai 2020.

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

4.1 Gouvernement d'entreprise

La Société s'attache à appliquer les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise, afin d'assurer une gouvernance efficace et transparente, qui veille à l'intérêt à long terme de la Société et de l'ensemble de ses parties prenantes. Dans cette optique, le Conseil d'administration s'appuie sur les conclusions de l'évaluation périodique des travaux du Conseil d'administration et de ses comités (Cf. 4.1.3.5), et sur le dialogue que la Société entretient avec ses actionnaires.

Le Conseil d'administration s'appuie en ce sens sur les travaux de ses comités, ceux de l'administrateur référent et sur :

- ◆ les retours des *roadshows* gouvernance menés chaque année auprès des équipes de gouvernance des principaux actionnaires

d'Ubisoft et des agences de conseil en vote, en présence, le cas échéant, de l'administrateur référent ;

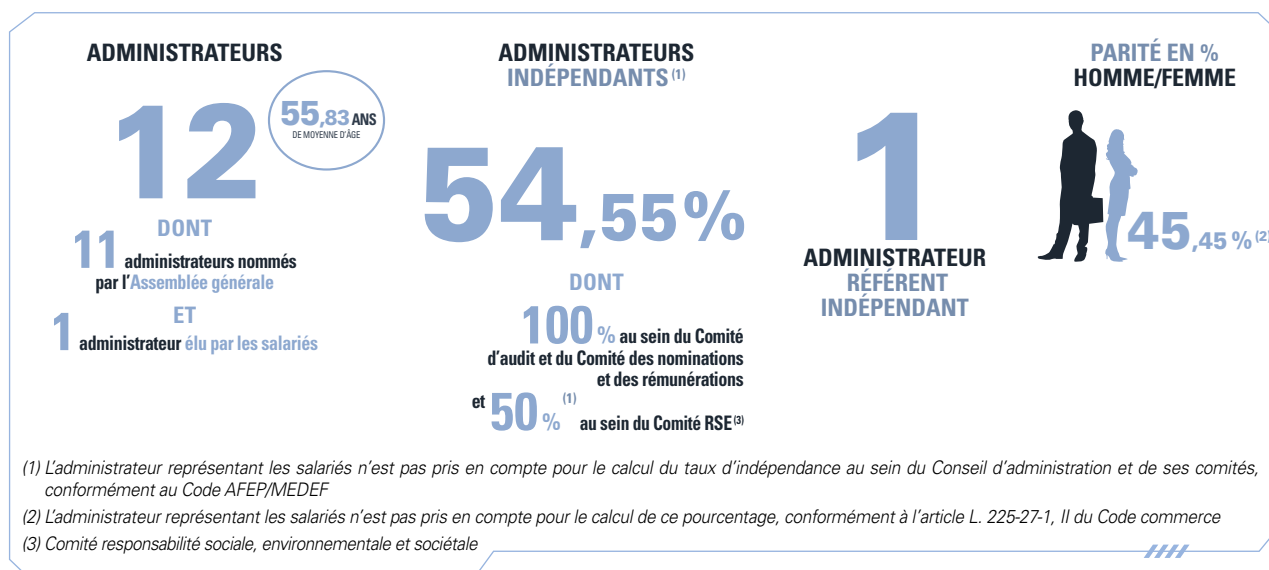
- ◆ les recommandations du Code AFEP/MEDEF ;
- ◆ les résultats des évaluations du fonctionnement du Conseil, en particulier celle menée début 2020 par un cabinet externe, dont les résultats détaillés figurent au 4.1.3.5 du présent chapitre ;
- ◆ et enfin, les plans de succession qui font l'objet d'une révision annuelle.

Le Conseil d'administration prend soin de vérifier que les organes de gouvernance d'Ubisoft fonctionnent de manière fluide et efficace, dans un strict respect de l'équilibre des pouvoirs, grâce à l'existence de solides mécanismes de contre-pouvoirs (Cf. 4.1.2.2).

GOVERNANCE

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE AU 14 MAI 2020





4.1.1 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF révisé en janvier 2020 (le « Code AFEP/MEDEF ») disponible sur le site internet de l'AFEP (www.afep.com).

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4, 8° du Code de commerce, le tableau ci-dessous précise les dispositions du Code AFEP/MEDEF qui ont été écartées par la Société et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

Dispositions du Code AFEP/MEDEF

18.1 Composition (du Comité en charge des rémunérations)

« Il est recommandé [...] qu'un administrateur salarié en soit membre. »

Explications

L'administrateur représentant les salariés participe aux réunions du Conseil d'administration où sont revues et débattues les rémunérations sur la base des comptes rendus très complets effectués par le Comité des nominations et des rémunérations. Il est en outre à noter que Lionel Bouchet siège au Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale eu égard à son intérêt pour les sujets relatifs au développement durable.

26.1 Information permanente

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

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

4.1.2 STRUCTURE DE GOUVERNANCE ACTUELLE

Le groupe Ubisoft dispose d'un mode de gouvernement d'entreprise adapté à ses spécificités qui s'inscrit dans une démarche constante de progrès.

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

4.1.2.1 Modalités d'exercice de la Direction générale

À titre préliminaire, il est rappelé que le Code AFEP/MEDEF mentionne que « les sociétés à Conseil d'administration ont le choix entre la dissociation et l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général. La loi ne privilégie aucune formule et donne

compétence au Conseil d'administration pour choisir entre les deux modalités d'exercice de la Direction générale. »

Le Conseil d'administration de la Société, quelle que soit sa composition, considère depuis l'introduction de la possibilité de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général par la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 (« loi NRE »), que le cumul de ces fonctions répond au mieux aux spécificités du Groupe, dont le secteur d'activité requiert des prises de décisions rapides dans un environnement international très concurrentiel.

Le Conseil d'administration, depuis sa décision le 22 octobre 2001 de ne pas dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration de celles de Directeur général, a, à chaque renouvellement du mandat d'administrateur de M. Yves Guillemot, décidé de reconduire le cumul desdites fonctions estimant que cette modalité d'exercice permet d'une part, de bénéficier de l'efficacité d'un circuit décisionnel qui a fait ses preuves au fil du temps et d'autre part, de favoriser une relation étroite entre ses dirigeants et les actionnaires.

Il apparaît en effet au Conseil d'administration que cette structure de gouvernance, qui reste encore à ce jour la plus courante au sein des sociétés cotées en France, s'avère répondre au mieux aux intérêts du Groupe et de ses actionnaires :

- ◆ le cumul des fonctions assure un bon fonctionnement du Conseil d'administration et facilite les orientations stratégiques du Groupe grâce à une prise de décisions rapide et une meilleure communication entre le Conseil d'administration et les équipes de direction ;
- ◆ la structure s'avère plus légère et réactive et la gouvernance plus lisible en interne comme en externe avec un représentant de la Société qui parle d'une seule voix avec l'ensemble des parties prenantes.

Depuis 2016, dans le cadre de l'arrivée à échéance du mandat d'administrateur de M. Yves Guillemot, le Conseil d'administration évalue l'impact du cumul ou de la dissociation des fonctions du Président-Directeur général sur l'organisation à court et moyen termes de la Société et du Groupe. En ce sens, le Conseil d'administration a, lors de ses réunions en date des 2 et 6 septembre 2016 et 23 mars 2020, décidé, à l'unanimité, que le cumul des fonctions de Président et de Directeur général s'avérait adapté à l'organisation et au mode de fonctionnement de la Société, conforté dans son choix par les contre-pouvoirs mis en place et renforcés de manière constante (limitations apportées aux pouvoirs du Directeur général, désignation d'un administrateur référent, réunions des administrateurs indépendants, taux d'indépendance au sein du Conseil d'administration et des comités (Cf. 4.1.2.2)). Le Conseil d'administration, dans un souci constant de choisir un mode de gouvernement permettant d'optimiser les performances économiques et financières du Groupe et de créer les conditions les plus favorables pour son développement à long terme, a confirmé que le cumul desdites fonctions offre dans un environnement en constante évolution et particulièrement concurrentiel, une prise de décisions réactive et efficace, et permet d'assurer et de renforcer la cohésion de l'ensemble de l'organisation (stratégie et fonction opérationnelle) et ainsi de favoriser et rendre optimal le processus des décisions.

Le cumul des fonctions de Président et de Directeur général a démontré par le passé et encore aujourd'hui une adéquation avec l'organisation, le fonctionnement et l'activité du Groupe en s'inscrivant dans la tradition de gouvernance d'Ubisoft au regard de la spécificité de son actionnariat notamment.

PRÉSIDENCE DU CONSEIL

Le Conseil d'administration élit, en application des dispositions légales en la matière, parmi ses membres un Président, personne physique, qui organise et dirige les travaux du Conseil, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Le Président du Conseil d'administration veille au bon fonctionnement des organes sociaux de la Société et à ce que les administrateurs soient en mesure de remplir leurs fonctions. Il fournit au Conseil d'administration et à ses comités les informations dont ils ont besoin et rend compte des faits marquants de la vie du Groupe. Il met en œuvre les décisions prises par le Conseil d'administration.

DIRECTION GÉNÉRALE

Présentation juridique

Le Conseil d'administration confie, conformément aux dispositions légales en la matière, la Direction générale de la Société, soit au Président du Conseil d'administration, soit à une autre personne physique, administrateur ou non, portant le titre de Directeur général.

Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Lorsque la Direction générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions ci-après relatives au Directeur général lui sont applicables.

Conformément aux dispositions légales et statutaires, le Conseil d'administration peut en outre, sur proposition du Directeur général, nommer des Directeurs généraux délégués, personnes physiques, administrateurs ou non, pour l'assister, sans que leur nombre ne puisse excéder cinq.

Le Conseil d'administration détermine la rémunération du Directeur général et des Directeurs généraux délégués dans les conditions visées à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Présentation opérationnelle (« G5 »)

M. Yves Guillemot est assisté dans ses fonctions de Directeur général par M. Claude Guillemot, Directeur général délégué en charge des opérations, M. Michel Guillemot, Directeur général délégué en charge du développement, de la stratégie et de la finance, M. Gérard Guillemot, Directeur général délégué en charge de l'édition et M. Christian Guillemot, Directeur général délégué en charge de l'administration.

Chacun des Directeurs généraux délégués, en tant qu'actionnaire fondateur, a une grande connaissance du Groupe.

Le G5 (le Directeur général et les quatre Directeurs généraux délégués) se réunit tous les quinze jours afin de faire le point sur des sujets transversaux stratégiques requérant leurs compétences spécifiques dans les domaines des opérations, du développement et de la stratégie, de l'édition et de la finance, et ainsi d'assister le Directeur général dans sa mission.

La complémentarité des compétences des membres du G5 rappelées au 4.1.2.4, alliée à l'importance de l'actionnariat familial (représentant 16,37 % du capital social et 22,82 % des droits de vote au 31 mars 2020), constituent un atout important notamment en termes de pérennité du Groupe et permettent une vision long terme du management.

Le G5 rend compte trimestriellement de son activité au Conseil d'administration.

Plan de succession de la Direction générale

Lors de la revue annuelle des plans de succession, le Conseil d'administration, au regard des diligences apportées en la matière par le Comité des nominations et des rémunérations, s'assure de la cohérence du plan de succession de la Direction générale, compte tenu de la particularité de son actionnariat familial et de sa composition, avec les pratiques du Groupe et du marché. Il s'attache en ce sens à évaluer la pertinence des propositions formulées au regard de la composition de ses instances dirigeantes et ce, en adéquation avec les mesures mises en œuvre aux fins d'assurer pérennité et efficacité du Groupe à tous les niveaux.

4.1.2.2 Équilibre dans la répartition des pouvoirs

Le Conseil d'administration a jugé que l'équilibre de la gouvernance était garanti notamment grâce aux limitations de pouvoirs du Directeur général décrites ci-après, à la présence d'un administrateur référent, aux réunions des administrateurs indépendants et à l'indépendance et aux pouvoirs du Conseil et de ses comités. Cette structure de gouvernance, encadrée par le règlement intérieur du Conseil d'administration, offre ainsi les garanties nécessaires au respect des bonnes pratiques de gouvernance dans le cadre d'une gouvernance unifiée.

En outre, le Conseil d'administration s'assure d'être en mesure d'exercer pleinement ses missions afin de garantir l'équilibre des pouvoirs. La Direction générale communique en toute transparence avec tous les administrateurs et les tient régulièrement informés de l'ensemble des aspects ayant trait à l'activité et aux performances du Groupe.

LIMITATIONS APPORTÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Sous réserve des dispositions d'ordre interne et inopposables aux tiers que le Conseil d'administration peut fixer aux pouvoirs du Directeur général dans le règlement intérieur du Conseil d'administration, le Directeur général dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration dans le respect du règlement intérieur du Conseil. Le règlement intérieur prévoit des limitations de pouvoirs dépassant les exigences légales. En ce sens, le règlement intérieur précise que toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de la Société et/ou du Groupe, ainsi que tous projets d'investissements stratégiques – portant sur les opérations de croissance externe susceptibles d'affecter significativement le résultat du Groupe, la structure de son bilan ou son profil de risques – sont soumis à l'approbation préalable du Conseil d'administration. À ce titre, le Président-Directeur général doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'administration pour toutes opérations d'investissements externes portant sur l'acquisition de participations ou d'actifs d'un montant unitaire supérieur à 100 M€ et non déjà approuvées par le Conseil.

Par ailleurs, conformément à l'article R. 225-28 du Code de commerce, le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 15 mai 2019, encadré les pouvoirs du Président-Directeur général en matière d'octroi de cautions, avals et garanties en fixant à 150 M€ le montant global de l'autorisation d'une durée légale d'un an. Cette autorisation a été renouvelée le 14 mai 2020 dans les mêmes proportions et conditions, nonobstant la modification de l'article L. 225-35 du Code de commerce par la loi n° 2019-744 du 19 juillet 2019 (« loi Soilihi ») permettant désormais que l'autorisation annuelle soit sans limite de montant pour les engagements pris par les sociétés contrôlées au sens du II de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

Le cumul des fonctions de Président et de Directeur général s'exerce dans le respect des prérogatives des différents organes. Dans le cadre de l'amélioration de la gouvernance, la fonction d'administrateur référent a été instaurée le 3 mars 2016 et confiée à M. Didier Crespel. Le règlement intérieur du Conseil prévoit de nommer un administrateur référent, dont les missions, moyens et prérogatives font l'objet d'une description au 4.1.3.3, lorsque les fonctions de Président et de Directeur général sont exercées par la même personne.

La mission principale de l'administrateur référent est de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société et d'assister notamment, et en tant que de besoin, le Président-Directeur général dans ses relations avec les actionnaires en matière de gouvernance. Parmi les prérogatives de l'administrateur référent figure notamment la possibilité de réunir les administrateurs indépendants. En outre, l'opportunité pour l'administrateur référent de pouvoir proposer si nécessaire au Président l'ajout de points à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration, demander au Président la convocation ou, le cas échéant, convoquer directement le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du Conseil d'administration, conforte l'équilibre des pouvoirs mis en place par le Conseil d'administration.

RÉUNION DES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Les administrateurs indépendants se réunissent au moins une fois par an sur convocation de l'administrateur référent afin de débattre de sujets en dehors d'une réunion plénière du Conseil d'administration (Cf. 4.1.3.3).

INDÉPENDANCE ET POUVOIRS DU CONSEIL ET DES COMITÉS

La politique de diversité de la composition du Conseil contribue à l'équilibre des pouvoirs notamment grâce à la présence d'administrateurs indépendants, permettant ainsi au Conseil d'exercer pleinement ses fonctions de contrôle de l'exécutif. En outre, les Comités sont tous présidés par des administrateurs indépendants, à l'exception du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale.

L'équilibre des pouvoirs est également assuré par la pleine implication des administrateurs dans les travaux du Conseil et des comités, la diversité des profils, les réunions régulières des administrateurs indépendants ainsi que l'examen libre des sujets étudiés en comités, permettant aux administrateurs d'approfondir certains sujets et d'être en prise directe avec les équipes d'Ubisoft.

4.1.2.3 La direction opérationnelle du Groupe (le « Comité exécutif »)

Le Comité exécutif, rassemble autour du Président-Directeur général d'Ubisoft, les instances opérationnelles du Groupe. Chaque membre est force de proposition en termes de stratégie et d'organisation. Ils mettent en œuvre notamment les politiques et procédures qui sont d'application générale pour l'ensemble du Groupe et décidées par la Direction générale.

Les membres du Comité exécutif œuvrant au côté du Président-Directeur général sont :

Alain Corre	Directeur général EMEA
Laurent Detoc	Directeur général NCSA
Christine Burgess-Quémard	Directrice générale production internationale
Serge Hascoët	Directeur créatif

Conformément au Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'administration s'assure régulièrement, au travers notamment de travaux en la matière du Comité des nominations et des rémunérations, que les Dirigeants mandataires sociaux mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en termes de représentation équilibrée au sein des instances dirigeantes.

Le Comité exécutif du groupe Ubisoft comprend un membre féminin en la personne de Mme Christine Burgess-Quémard, nommée femme de l'année 2018 par l'organisation *Women in Games* pour sa contribution et sa réalisation au sein de l'industrie européenne du jeu vidéo et œuvrant à cette fonction depuis 2000 – étant rappelé que l'industrie du jeu vidéo affiche encore à ce jour au niveau mondial des effectifs très majoritairement masculins et seulement entre 15 % et 30 % de femmes.

Le Comité des nominations et des rémunérations, dans ses réflexions sur les plans de succession du Comité exécutif, intègre la représentation équilibrée entre les femmes et les hommes au regard des profils existants à ce jour. Il a en outre été demandé à la Direction générale de se saisir du sujet afin de faire une proposition circonstanciée sur la composition du Comité exécutif à court terme.

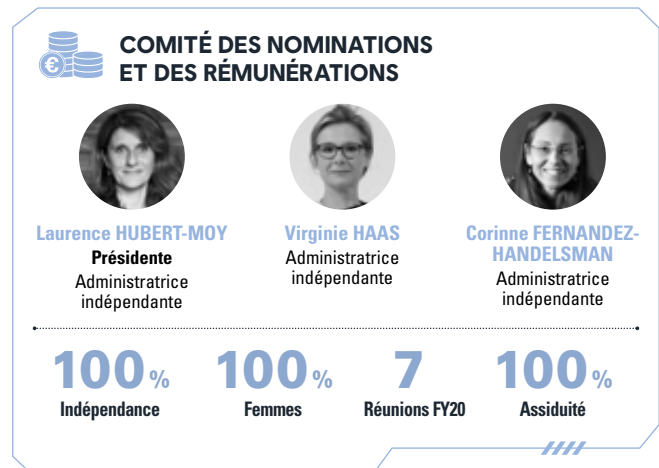
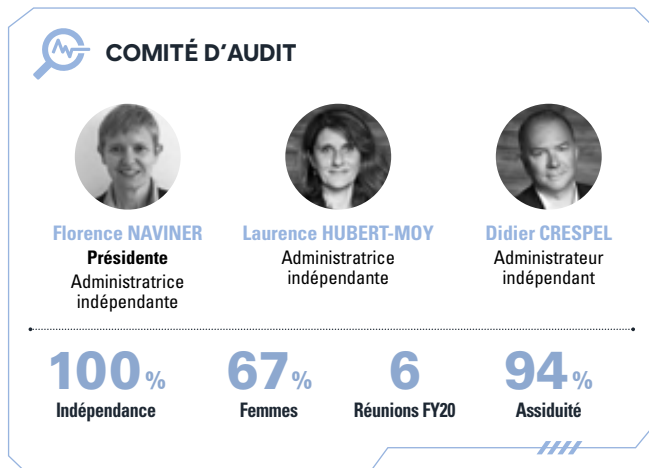
Par ailleurs, le Conseil d'administration, en lien avec le Comité des nominations et des rémunérations et le Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale, soucieux de poursuivre la politique de diversité mise en œuvre notamment en termes de mixité au sein des équipes, a décidé de conditionner l'attribution définitive de la rémunération variable long terme des Dirigeants mandataires sociaux à un critère portant sur la croissance de la diversité femmes/hommes au sein des équipes (Cf. 4.2.1.3 et 4.2.1.4).

D'autres informations relatives aux objectifs et aux actions du groupe Ubisoft en matière de diversité et d'inclusion sont présentées au 5.4.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

4.1.2.4 Le Conseil d'administration et ses comités



4



(1) L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte conformément au Code AFEP/MEDEF

(2) L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte conformément à l'article L. 225-27-1, II du Code commerce

POLITIQUE DE DIVERSITÉ APPLIQUÉE AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément au Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'administration est amené à s'interroger périodiquement, au regard des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations en la matière et en examinant de manière circonstanciée tous les éléments qu'il doit prendre en compte, sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, âges, qualifications et expériences professionnelles, etc.).

L'équilibre de la composition du Conseil d'administration et de ses comités fait partie des thèmes qui sont examinés chaque année dans le cadre de l'évaluation du Conseil (Cf. 4.1.3.5). Le Comité des nominations et des rémunérations prend en compte cet objectif de diversité lors de l'examen des candidatures à un poste d'administrateur ou au sein d'un comité.

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

Objectifs	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'une présence suffisante d'administrateurs indépendants. 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.
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 (Cf. 4.1.3.5).</p> <p>Le Comité des nominations et des rémunérations tient également compte de cet objectif de diversité lorsqu'il examine toute candidature à un poste d'administrateur ou de Dirigeant mandataire social, ou à un poste au sein d'un comité. Lorsque le Comité des nominations et des rémunérations fait des propositions au Conseil d'administration en vue de la nomination, du renouvellement ou de la révocation du mandat d'un administrateur, il veille à la politique de diversité appliquée aux administrateurs. La composition du Conseil fait l'objet chaque année d'un réexamen régulier en vue du Conseil d'administration qui arrête le texte des résolutions à présenter à l'Assemblée générale.</p> <p>Conformément à la loi et aux statuts, le Conseil comprend un administrateur représentant les salariés. La nomination d'un administrateur représentant les salariés actionnaires sera soumis au vote de la prochaine Assemblée et un second administrateur représentant les salariés sera désigné dans les six mois suivant la tenue de l'Assemblée générale, contribuant ainsi à la politique de diversité.</p>
Résultats obtenus	<p>Expertises Le Comité des nominations et des rémunérations a identifié un ensemble de compétences et d'expertises en lien avec la stratégie et les objectifs de développement d'Ubisoft (Cf. ci-après). Il a également défini un socle de compétences et d'expertises partagées par tous les administrateurs (« tronc commun »).</p> <p>Administrateurs indépendants (Cf. ci-après).</p> <p>Nationalités et expériences internationales Le Conseil compte 2 membres ayant une double nationalité. La plupart des administrateurs a une carrière et des responsabilités internationales. 4 administrateurs sont basés à l'étranger.</p> <p>Répartition équilibrée des femmes et des hommes Le Conseil estime que le pourcentage de 45,45 % d'administratrices correspond à une représentation équilibrée des hommes et des femmes. 2 Comités sur 3 sont présidés par une femme (Comité d'audit et Comité des nominations et des rémunérations) et sur 8 postes au sein des comités (l'administrateur représentant les salariés n'étant pas comptabilisé dans ce décompte ⁽¹⁾), 6 sont occupés par des femmes soit une proportion de 75 %.</p> <p>Age/Ancienneté Au 31 mars 2020 : <ul style="list-style-type: none"> ♦ l'âge moyen des administrateurs est de 55,83 ; ♦ l'ancienneté moyenne des administrateurs est de 15,83 ans. Si on fait exception des administrateurs « fondateurs », elle est de 4,29 ans. </p>

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

QUALIFICATION ET EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES DES ADMINISTRATEURS

Socle de compétences et expertises partagées







Tous les administrateurs de la Société apportent au Conseil d'administration :

- ◆ sens de l'innovation et dimension entrepreneuriale ;
- ◆ vision stratégique ;
- ◆ souci de l'intérêt de la Société et de ses actionnaires ;
- ◆ qualité de jugement ;
- ◆ éthique ;
- ◆ expérience et fonctionnement des instances de gouvernance.

Compétences en lien avec la stratégie et les objectifs de développement d'Ubisoft

Les administrateurs d'Ubisoft sont complémentaires du fait de leurs différentes expériences professionnelles et de leurs engagements. Leurs compétences et expertises personnelles recouvrent les domaines suivants en lien avec la stratégie du Groupe.

TABLEAU DES COMPÉTENCES

		 Métiers Ubisoft	 Expérience Internationale	 Gestion des talents	 Technologie	 Finance - Audit	 RSE
DIRECTION GÉNÉRALE	Yves Guillemot, P-Dg	●	●	●	●	●	●
	Claude Guillemot, Dgd	●	●	●	●	●	●
	Michel Guillemot, Dgd	●	●	●	●	●	●
	Gérard Guillemot, Dgd	●	●	●	●	●	●
	Christian Guillemot, Dgd	●	●	●	●	●	●
INDÉPENDANTS	Didier Crespel	●	●	●	●	●	●
	Laurence Hubert-Moy	●	●	●	●	●	●
	Florence Naviner	●	●	●	●	●	●
	Frédérique Dame	●	●	●	●	●	●
	Corinne Fernandez-Handelsman	●	●	●	●	●	●
	Virginie Haas	●	●	●	●	●	●
REP. SALARIÉS ⁽¹⁾	Lionel Bouchet	●	●	●	●	●	●
		6	10	4	6	5	3

(1) Administrateur représentant les salariés

Dotés d'expertises complémentaires, libres de jugement, les administrateurs s'assurent collégalement que les mesures adoptées concourent à la mise en œuvre de la stratégie d'Ubisoft.

APPRECIATION DE L'INDEPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

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.

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. Ils doivent s'engager à ne pas rechercher ou à 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 a été revue par le Conseil d'administration du 9 avril 2020 sur la base du questionnaire adressé par le Comité des nominations et des rémunérations à chaque administrateur indépendant, aux termes duquel chaque administrateur a été invité à déclarer sa situation sur la base de chaque critère retenu par le Code AFEP/MEDEF pour être qualifié d'indépendant. Les résultats de cette revue sont présentés dans le tableau ci-après :

	Didier Crespel	Laurence Hubert-Moy	Florence Naviner	Frédérique Dame	Corinne Fernandez-Handelsman	Virginie Haas
Salarié mandataire social						
Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :						
♦ salarié ou Dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;						
♦ salarié, Dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
♦ salarié, Dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.						
Mandats croisés						
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	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Relations d'affaires significatives						
Ne pas être un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :						
♦ significatif de la Société ou de son Groupe ; ou	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
♦ pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.						
Lien familial						
Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Commissaires aux comptes						
Ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Durée de mandat supérieure à 12 ans						
Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Statut du Dirigeant mandataire social non exécutif ⁽¹⁾						
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	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Statut de l'actionnaire important						
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	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme

(1) Président du Conseil d'administration dissocié dans les sociétés anonymes à Conseil d'administration

Le Conseil d'administration ayant pu constater qu'aucune relation d'affaires – même mineure, susceptible de remettre en cause l'indépendance des intéressés – n'existait entre les administrateurs concernés et la Société ou son Groupe, a estimé que la fixation d'un seuil chiffré (en deçà duquel une relation d'affaires ne serait pas significative) est sans objet à ce stade.

PRÉSENTATION INDIVIDUELLE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le tableau ci-après résume la composition actuelle du Conseil d'administration.

Nom	Informations personnelles				Position au sein du Conseil			Participation				Mandats sociétés cotées (hors groupe Ubisoft)
	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions (14/05/20)	Début du 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours	Années de présence au CA	CA (FY20)	Comité d'audit	CN&R	Comité RSE	
DIRECTION GÉNÉRALE												
Yves Guillemot, P-Dg	59	M	Française	935 294 ⁽¹⁾	28/02/88	2020	32	100 %				1
Claude Guillemot, Dgd	63	M	Française	745 369	28/02/88	2021	32	92 %				1
Michel Guillemot, Dgd	61	M	Française	501 215	28/02/88	2021	32	83 %				1
Gérard Guillemot, Dgd	58	M	Franco-américaine	455 659	28/02/88	2020	32	83 %			100 % ⁽³⁾	1
Christian Guillemot, Dgd	54	M	Française	107 292 ⁽²⁾	28/02/88	2021	32	83 %				1
ADMINISTRATEURS/RICES QUALIFIÉ(E)S D'INDÉPENDANT(E)S												
Didier Crespel	58	M	Française	320	20/11/13	2021	7	83 %	83 %			-
Laurence Hubert-Moy	58	F	Française	414	27/06/13	2021	7	100 %	100 %	100 % ⁽³⁾		-
Florence Naviner	57	F	Française	315	29/09/16	2020	4	75 %	100 % ⁽³⁾			-
Frédérique Dame	44	F	Franco-américaine	880	29/09/16	2020	4	67 %				-
Corinne Fernandez-Handelsman	58	F	Française	190	22/09/17	2023	3	100 %		100 % ⁽⁴⁾	100 %	1
Virginie Haas	54	F	Française	242	22/09/17	2023	3	83 %		100 %		-
ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS												
Lionel Bouchet	46	M	Française	148	07/03/18	2022	2	100 %			100 %	-

(1) Dont 1 727 actions de préférence (plans d'attribution gratuites d'actions des 16 décembre 2015 et 14 décembre 2016) dépourvues de droit de vote

(2) Dont 167 actions de préférence (plan d'attribution gratuites d'actions du 16 décembre 2015) dépourvues de droit de vote

(3) Président(e) des comités

(4) Corinne Fernandez-Handelsman siège au Comité des nominations et des rémunérations depuis le 2 juillet 2019

CA : Conseil d'administration / CN&R : Comité des nominations et des rémunérations / Comité RSE : Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Une présentation détaillée individuelle des administrateurs, de l'expérience et des expertises apportées par chacun au Conseil d'administration, figure au 4.1.2.5 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Évolution du Conseil d'administration et de ses comités au cours de l'exercice

	Nomination	Mandat arrivé à expiration	Renouvellement
Conseil d'administration	N/A	N/A	AGM du 02/07/19 : Virginie Haas Corinne Fernandez-Handelsman
Comité d'audit	N/A	N/A	N/A
Comité des nominations et des rémunérations	02/07/19 Corinne Fernandez-Handelsman membre (indépendante)	N/A	N/A
Comité RSE ⁽¹⁾	N/A	N/A	N/A

(1) Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale

RÈGLES RÉGISSANT LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- ◆ **Nombre d'administrateurs :** Les statuts de la Société prévoient que le Conseil d'administration est composé de trois membres au moins et dix-huit membres au plus, sauf dérogation résultant des dispositions légales. Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte dans ce calcul.
- ◆ **Mode de nomination :** En cours de vie sociale, les administrateurs, à l'exception de l'(des) administrateur(s) représentant les salariés, sont nommés ou renouvelés par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ; toutefois en cas de fusion ou de scission, la nomination peut être faite par l'Assemblée générale extraordinaire statuant sur l'opération. Entre deux assemblées, et en cas de vacance par décès ou par démission, des nominations peuvent être effectuées à titre provisoire par le Conseil d'administration ; elles seront soumises à ratification de la prochaine assemblée.
- ◆ **Durée des fonctions d'administrateur :** En application de l'article 8 des statuts de la Société, la durée des fonctions des administrateurs est de quatre ans avec un système de renouvellement par échelonnement, pour les administrateurs nommés par l'Assemblée générale et sous réserve, pour l'(les) administrateur(s) représentant les salariés, de l'adoption préalable par l'Assemblée générale des actionnaires appelée à se tenir le 2 juillet 2020 de la modification corrélative de l'article 8 des statuts. Ce système de renouvellement par échelonnement vise à favoriser un renouvellement harmonieux du Conseil d'administration et éviter ainsi un « renouvellement en bloc » conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF. Afin de permettre ce renouvellement échelonné, il est prévu que l'Assemblée générale puisse, à titre exceptionnel, nommer ou renouveler un ou plusieurs administrateurs pour une durée de deux ou trois ans.
- ◆ **Âge limite des administrateurs :** Les statuts prévoient une limite d'âge de 80 ans.
- ◆ **Détention d'actions Ubisoft Entertainment SA :** En vertu du règlement intérieur du Conseil d'administration, chaque administrateur doit acquérir progressivement dans un délai d'un an à compter de sa nomination, à la suite du versement de la rémunération lui étant allouée en qualité d'administrateur, un nombre d'actions équivalent à 10 000 € (en valeur d'acquisition), qu'il doit conserver pendant toute la durée de son mandat. Le nombre d'actions détenues par les administrateurs est variable, la Société considérant à ce stade que le nombre d'actions détenues par les administrateurs n'a pas de corollaire avec leur implication dans l'exécution de leur mandat.

ADMINISTRATEUR(S) REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, telles que modifiées par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises (« loi Pacte »), le Conseil d'administration, qui est composé de onze administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires, doit désormais comprendre deux administrateurs représentant les

salariés. En conséquence, il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires appelée à se tenir le 2 juillet 2020 de modifier, dans le cadre de la 33^e résolution, les statuts de la Société afin de permettre la désignation d'un second administrateur représentant les salariés dans un délai de six mois à l'issue de l'Assemblée, selon les conditions prévues à l'article 8.2 des statuts de la Société.

ADMINISTRATEUR(S) REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES

En outre, ladite Assemblée générale des actionnaires sera également appelée sous sa 17^e résolution, en application des dispositions de l'article L. 225-23 du Code de commerce et de l'article 8.3 des statuts de la Société, tel qu'instauré par l'Assemblée générale mixte du 2 juillet 2019, à statuer sur la nomination d'un administrateur

représentant les salariés actionnaires de la Société désigné, concomitamment avec son suppléant, par les salariés actionnaires au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce selon les modalités prévues audit article 8.3 des statuts.

4.1.2.5 Liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux au 31 mars 2020

**Yves GUILLEMOT**

Président-Directeur général/administrateur

59 ans

Nationalité française

1^{re} nomination
(administrateur)

28/02/88

Date de fin de mandat
AG 2020Nombre d'actions au
31/03/20
935 294 ⁽¹⁾Nombre de mandats
(administrateurs/membres
du Conseil de surveillance
sociétés cotées) : 2Ubisoft Entertainment SA
Lagardère SCA

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 30 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 Lagardère et Andromède où il siège respectivement au Conseil de surveillance et au Conseil d'administration.

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

Expertises utiles au Conseil d'administration :

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS**EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020****France**

Président d'Ubisoft Ancestry SAS, Ubisoft EMEA SAS, Ubisoft France SAS, Ubisoft International SAS, Ubisoft Montpellier SAS, Ubisoft Motion Pictures Rabbids SAS, Ubisoft Paris SAS, Ubisoft Production Internationale SAS, Nadéo SAS, Owlent SAS, Ubisoft Création SAS, Ivory Tower SAS, Ubisoft Bordeaux SAS, 1492 Studio SAS, Green Panda Games SAS, Puzzle Games Factory SAS, Solitaire Games Studio SAS

Gérant d'Ubisoft Motion Pictures SARL, Ubisoft Mobile Games SARL, Ubisoft Paris – Mobile SARL, Ivory Art & Design SARL

Étranger

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

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

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

Directeur général (CEO) et administrateur d'Ubisoft Emirates FZ LLC (Émirats Arabes Unis)

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

Président de Dev Team LLC (États-Unis)

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

Administrateur d'Ubisoft Pty Ltd (Australie), Ubisoft SA (Espagne), Ubi Studios SL (Espagne), Ubisoft Barcelona Mobile SL (Espagne), Ubisoft Ltd (Hong-Kong), Ubisoft SpA (Italie), Ubisoft KK (Japon), Ubisoft Osaka KK (Japon), Ubisoft BV (Pays-Bas), BMG Europe BV (Pays-Bas), Performance Group BV (Pays-Bas), i3D.net BV (Pays-Bas), SmartDC Holding BV (Pays-Bas), SmartDC BV (Pays-Bas), SmartDC Heerlen BV (Pays-Bas), Ubisoft Srl (Roumanie), Ubisoft Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft Reflections Ltd (Royaume-Uni), Red Storm Entertainment Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft Singapore Pte Ltd (Singapour), Ubisoft Entertainment Sweden AB (Suède), RedLynx Oy (Finlande), Future Games of London Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft Fastigheter AB (Suède), Ubisoft DOO Beograd (Serbie)

EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020**France**

Administrateur d'AMA SA, Andromède SAS
Membre du Conseil de surveillance de Lagardère SCA ⁽²⁾
Directeur général délégué de Guillemot Corporation SA ⁽²⁾
Directeur général de Guillemot Brothers SAS

Étranger

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

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

Président de Ketchapp SAS, Ubisoft Motion Pictures Assassin's Creed SAS, Ubisoft Motion Pictures Splinter Cell SAS, Krysalide SAS
Gérant de Script Movie SARL et Ubisoft Learning & Development SARL

Étranger

Président et administrateur d'Ubisoft Musique Inc. (Canada), 9275-8309 Québec Inc. (Canada), Studio Ubisoft Saint-Antoine Inc. (Canada), Ubi Games SA (Suisse), Ubisoft L.A. Inc. (États-Unis), Script Movie Inc. (États-Unis)
Gérant d'Ubisoft Entertainment SARL (Luxembourg)

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

Directeur général délégué et administrateur de Gameloft SE ⁽³⁾
Administrateur de Guillemot Corporation SA ⁽²⁾ et de Rémy Cointreau SA ⁽²⁾

Étranger

Administrateur de Gameloft Divertissements Inc. (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada)

(1) Dont 1 727 actions de préférence (plans d'attribution gratuite d'actions des 16 décembre 2015 et 14 décembre 2016) dépourvues de droit de vote (Cf. 4.2.3.3)

(2) Société cotée

(3) Société cotée radiée d'Euronext Paris le 26 juillet 2016

**Claude GUILLEMOT**

Directeur général délégué en charge des opérations/administrateur

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 ses produits dans une centaine de pays et s'appuie sur plusieurs centres R&D 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 résidé) 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.

63 ans

Nationalité française

1^{re} nomination
(administrateur)
28/02/88

Date de fin de mandat
AG 2021

Nombre d'actions
au 31/03/20
745 369

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

Ubisoft Entertainment SA
Guillemot Corporation SA

Expertises utiles au Conseil d'administration :

- ◆ Technologies hardware
- ◆ Développement international

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS**EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020****France**

N/A

Étranger

Administrateur d'Ubisoft Nordic A/S (Danemark), Ubisoft Emirates FZ LLC (Émirats Arabes Unis)

Administrateur suppléant d'Ubisoft Entertainment Sweden AB (Suède), RedLynx Oy (Finlande), Ubisoft Fastigheter AB (Suède)

EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020**France**

Président-Directeur général et administrateur de Guillemot Corporation SA ⁽¹⁾

Président d'HerculesThrustmaster SAS, Guillemot Innovation Labs SAS

Directeur général de Guillemot Brothers SAS

Administrateur d'AMA SA

Étranger

Président et administrateur de Guillemot Inc. (Canada), Guillemot Recherche & Développement Inc. (Canada), Guillemot Inc. (États-Unis)

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

Directeur exécutif de Guillemot Electronic Technology (Shanghai) Co. Ltd (Chine)

Administrateur de Guillemot SA (Belgique), Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Corporation (HK) Ltd (Hong-Kong), Guillemot Srl (Italie), Guillemot Romania Srl (Roumanie), Guillemot Spain SL (Espagne)

Directeur de Playwing Ltd (Royaume-Uni), AMA Corporation Ltd (Royaume-Uni)

Gérant de Guillemot GmbH (Allemagne)

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

N/A

Étranger

N/A

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

Directeur général délégué et administrateur de Gameloft SE ⁽²⁾

Étranger

Administrateur de Gameloft Divertissements Inc. (Canada), Gameloft Ltd (Royaume-Uni), Gameloft Live Développement Inc. (Canada), Gameloft Madrid SL (Espagne)

(1) Société cotée

(2) Société cotée radiée d'Euronext Paris le 26 juillet 2016



61 ans

Nationalité française

1^{re} nomination
(administrateur)
28/02/88

Date de fin de mandat
AG 2021

Nombre d'actions au
31/03/20
501 215

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

Ubisoft Entertainment SA
Guillemot Corporation SA

Michel GUILLEMOT

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

Michel Guillemot rejoint l'entreprise familiale de ses parents dès la fin de ses études. Passionné par la programmation, il 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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020

France

N/A

Étranger

N/A

EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020

France

Directeur général délégué et administrateur de Guillemot Corporation SA ⁽¹⁾
Directeur général de Guillemot Brothers SAS
Administrateur d'AMA SA

Étranger

Directeur et Directeur général délégué de Guillemot Brothers Ltd (Royaume-Uni)
Directeur de Playwing Ltd (Royaume-Uni), Artificial Intelligence Research Lab Ltd (Royaume-Uni), AMA Corporation Ltd (Royaume-Uni)
Président et administrateur d'Ariann Finance Inc. (Canada), Divertissements Playwing Inc. (Canada), Laboratoire de recherche sur l'intelligence artificielle (AIRLAB) Inc. (Canada)
Administrateur de Guillemot SA (Belgique), Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Inc. (États-Unis), Guillemot Inc. (Canada), Playwing Ltd (Bulgarie)

EXPIRÉS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

France

N/A

Étranger

N/A

EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

France

Président-Directeur général et administrateur de Gameloft SE ⁽²⁾

Président de Gameloft Distribution SAS, Gameloft Partnerships SAS, Ludigames SAS

Gérant de Gameloft Rich Games Production France SARL

Étranger

Président de Gameloft Srl (Roumanie), Gameloft Software (Beijing) Company Ltd (Chine), Gameloft Software (Chengdu) Company Ltd (Chine), Gameloft Argentina SA (Argentine), Gameloft Software (Shenzhen) Company Ltd (Chine)

Président et administrateur de Gameloft Inc. (États-Unis), Gameloft Divertissements Inc. (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada), Gameloft Entertainment Toronto Inc. (Canada), Gameloft Limited (Royaume-Uni), Gameloft KK (Japon), Gameloft Company Ltd (Vietnam), Gameloft Iberica SA (Espagne), Gameloft Private India Ltd (Inde), Gameloft Co. Ltd (Corée), Gameloft Ltd (Hong-Kong), Gameloft Philippines Inc. (Philippines), Gameloft Pte Limited (Singapour), PT Gameloft Indonesia (Indonésie), Gameloft New Zealand Ltd (Nouvelle Zélande), Gameloft Hungary Software Development and Promotion kft (Hongrie), Gameloft SDN BHD (Malaisie), Gameloft FZ-LLC (Emirats Arabes Unis), Gameloft Madrid SL (Espagne), Gameloft OY (Finlande), Gameloft LLC (Russie), LLC Gameloft (Biélorussie), Gameloft Uruguay SA (Uruguay)

Gérant de Gameloft GmbH (Allemagne), Gameloft Srl (Italie), Gameloft EOOD (Bulgarie), Gameloft S. de R.L. de C.V. (Mexique)

Administrateur de Gameloft Australia Pty Ltd (Australie), Gameloft de Venezuela SA (Venezuela)

(1) Société cotée

(2) Société cotée radiée d'Euronext Paris le 26 juillet 2016



Gérard GUILLEMOT

Directeur général délégué en charge de l'édition/administrateur

CEO de l'activité cinéma d'Ubisoft

Président du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale

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 préside le Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale.

Il est diplômé de l'EDHEC et vit aux États-Unis depuis une quinzaine d'années.

58 ans

Nationalité franco-américaine

1^{re} nomination (administrateur)

28/02/88

Date de fin de mandat AG 2020

Nombre d'actions au

31/03/20

455 659

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

Ubisoft Entertainment SA
Guillemot Corporation SA

Expertises utiles au Conseil d'administration :

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020

France

N/A

Étranger

Président et administrateur d'Ubisoft L.A. Inc. (États-Unis), Script Movie Inc. (États-Unis)

Vice-Président de Dev Team LLC (États-Unis)

EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020

France

Directeur général délégué et administrateur de Guillemot Corporation SA ⁽¹⁾
Directeur général de Guillemot Brothers SAS
Administrateur d'AMA SA

Étranger

Président de Longtail Studios Inc. (États-Unis), Longtail Studios Halifax Inc. (Canada), Longtail Studios PEI Inc. (Canada)

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

Directeur de Playwing Ltd (Royaume-Uni), AMA Corporation Ltd (Royaume-Uni)

Administrateur de Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Inc. (États-Unis), Guillemot Inc. (Canada)

EXPIRÉS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

France

N/A

Étranger

N/A

EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

France

Directeur général délégué et administrateur de Gameloft SE ⁽²⁾

Étranger

Président de Studios Longtail Québec Inc. (Canada)

Administrateur de Gameloft Divertissements Inc. (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada)

(1) Société cotée

(2) Société cotée radiée d'Euronext Paris le 26 juillet 2016

**Christian GUILLEMOT**

Directeur général délégué en charge de l'administration/administrateur

Christian Guillemot est Président-Directeur général d'AMA SA qu'il a fondée en 2004. Spécialisée dans l'internet des objets (IoT), AMA figure parmi les leaders mondiaux des nouveaux usages en matière de télémedecine et de téléassistance avec lunettes connectées.

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

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

Christian Guillemot est diplômé de la European Business School of London.

Expertises utiles au Conseil d'administration :

- ◆ Administration
- ◆ Finance et opérations boursières

54 ans**Nationalité française**

**1^{re} nomination
(administrateur)
28/02/88**

**Date de fin de mandat
AG 2021**

**Nombre d'actions au
31/03/20
107 292 ⁽¹⁾**

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

**Ubisoft Entertainment SA
Guillemot Corporation SA**

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS**EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020****France****N/A****Étranger****Administrateur d'Ubisoft Nordic A/S (Danemark)****EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020****France**

Président-Directeur général et administrateur d'AMA SA
Président de Guillemot Brothers SAS, AMA Opérations SAS, AMA Research and Development SAS, SAS du Corps de Garde
Directeur général délégué et administrateur de Guillemot Corporation SA ⁽²⁾
Gérant de Guillemot Administration et Logistique SARL

Étranger

Président-Directeur général et administrateur d'AMA L'Œil de l'Expert Inc. (Canada)
Président-Directeur général et Directeur de Guillemot Brothers Ltd (Royaume-Uni)
Président et Directeur de Playwing Ltd (Royaume-Uni), AMA Xperteye Inc. (États-Unis)
Président et administrateur de Playwing Entertainment SL (Espagne)
Directeur d'AMA Corporation Ltd (Royaume-Uni), AMA Xperteye Ltd (Royaume-Uni), AMA Xperteye Limited (Hong-Kong), AMA (Shanghai) Co., Ltd (Chine)
Président de Playwing Srl (Roumanie)
Administrateur de Laboratoire de recherche sur l'intelligence artificielle (AIRLAB) Inc. (Canada), AMA Xperteye Srl (Roumanie), Guillemot SA (Belgique), Guillemot Inc. (Canada), Guillemot Recherche & Développement Inc. (Canada), Guillemot Inc. (États-Unis), Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Corporation (HK) Ltd (Hong-Kong)
Gérant de AMA Xpert Eye GmbH (Allemagne)

EXPIRÉS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)**France****N/A****Étranger****N/A****EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)****France**

Directeur général délégué et administrateur de Gameloft SE ⁽³⁾
Président de Studio AMA Bretagne SAS

Étranger

Administrateur de Gameloft Divertissements Inc. (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada), Gameloft Ltd (Royaume-Uni), Gameloft Inc. (États-Unis)
Président et administrateur d'Advanced Mobile Advertisement Inc. (États-Unis)

(1) Dont 167 actions de préférence (plan d'attribution gratuites d'actions du 16 décembre 2015) dépourvues de droit de vote (Cf. 4.2.3.3)

(2) Société cotée

(3) Société cotée radiée d'Euronext Paris le 26 juillet 2016

**Didier CRESPEL**

Administrateur référent indépendant
Membre du Comité d'audit

58 ans

Nationalité française

1^{re} nomination
(administrateur)
20/11/13

Date de fin de mandat
AG 2021

Nombre d'actions au
31/03/20
320

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

Ubisoft Entertainment SA

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 Shaper, 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, 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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS**EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020**

France

N/A

Étranger

N/A

EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020

France

Gérant de Crespel & Associates
Président de Mecamen, AMPM, AMS

Étranger

Président de Mecamen Polska (Pologne)

EXPIRÉS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

France

N/A

Étranger

N/A

EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

France

N/A

Étranger

N/A

**Laurence HUBERT-MOY**

Administratrice indépendante
Présidente du Comité des nominations et des rémunérations
Membre du Comité d'audit

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. Elle est également Directrice scientifique du campus numérique ENVAM, consortium français de quatre écoles et universités. De 2017 à 2020, elle a participé en tant qu'associée à la création et au développement de la société Kormap 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 en Chine et en Inde.

Laurence Hubert-Moy siège depuis 2013 comme administratrice indépendante au Conseil d'administration d'Ubisoft. Elle préside le Comité des nominations et des rémunérations et est membre du Comité d'audit. Ses travaux de recherche scientifique ainsi que son intérêt pour l'analyse des big data mettent la R&D, l'innovation et la construction des mondes ouverts au cœur de la réflexion du Conseil d'administration d'Ubisoft.

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

58 ans**Nationalité française**

1^{re} nomination
(administratrice)

27/06/13

Date de fin de mandat
AG 2021

Nombre d'actions au
31/03/20
414

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

Ubisoft Entertainment SA**Expertises utiles au Conseil d'administration :**

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS**EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020****France****N/A****Étranger****N/A****EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020****France****Professeur** à l'Université de Rennes

Membre du Comité des programmes scientifiques du Centre national
d'études spatiales

Responsable scientifique du campus numérique ENVAM

Étranger**N/A****EXPIRÉS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)****France****N/A****Étranger****N/A****EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)****France****N/A****Étranger****N/A**

**Florence NAVINER**

Administratrice indépendante
Présidente du Comité d'audit

57 ans

Nationalité française

1^{re} nomination
(administratrice)
29/09/16

Date de fin de mandat
AG 2020

Nombre d'actions au
31/03/20
315

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

Ubisoft Entertainment SA

Florence Naviner est Directrice financière et Senior Vice-Présidente de Mars Wrigley Confectionery, multinationale américaine et filiale du groupe Mars, Inc. qu'elle a rejoint en 1992. Basée à Chicago, elle apporte à Ubisoft plus de 30 années d'expérience de directions financières et stratégiques, au sein d'un leader 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 contribue activement à l'intégration mondiale de Mars Chocolat et de Wrigley. Elle prend en 2017 la Direction financière de la nouvelle entité Mars Wrigley Confectionery. Elle y dirige l'équipe finance globale et co-pilote 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 débuté sa carrière chez Arthur Andersen à Paris en 1985.

Florence Naviner siège au Comité d'audit et en 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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS**EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020**

France

N/A

Étranger

N/A

EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020

France

N/A

Étranger

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

EXPIRÉS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

France

N/A

Étranger

N/A

EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

France

N/A

Étranger

N/A



Frédérique DAME

Administratrice indépendante

Frédérique Dame apporte à Ubisoft plus de quinze années d'expérience au sein d'entreprises parmi les plus innovantes au monde, notamment Uber qu'elle a rejoint à ses débuts. Elle est aujourd'hui Business Investing Partner à GV (Google Ventures) dans la Silicon Valley.

Au cours de son parcours dans des sociétés internet américaines, elle se spécialise dans le développement et le lancement de produits et services à destination du grand public. Elle contribue à la forte croissance d'Uber, de 80 employés à plus de 7 000 dans le monde. Elle y dirige deux programmes stratégiques : le « Driver Experience » qui permet aux chauffeurs privés de faire partie du réseau Uber à l'échelle mondiale, ainsi que le « Employee Experience » destiné à automatiser les systèmes internes en vue d'améliorer la productivité et la collaboration des équipes internationales.

Frédérique Dame a également participé au développement de Yahoo !, de 2004 à 2008, en tant que responsable de la stratégie sociale de leurs produits. Elle a rejoint Photobucket en 2009, puis Smugmug, deux plateformes de partage de photos pour lesquels elle a implémenté des solutions de monétisation et d'acquisition d'audience. Frédérique Dame est titulaire d'un Master en Technologies Spatiales et Communications par Satellites de l'University College London et d'un Master en Ingénierie des Télécommunications de Télécom Sud Paris. Elle est basée à San Francisco.

Expertises utiles au Conseil d'administration :

- ◆ Technologies digitales
- ◆ Développement de start-up
- ◆ Amélioration de la productivité
- ◆ International

44 ans

Nationalité franco-américaine

1^{re} nomination (administratrice)
29/09/16

Date de fin de mandat
AG 2020

Nombre d'actions
au 31/03/20
880

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

Ubisoft Entertainment SA

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020

France
N/A

Étranger
N/A

EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020

France
N/A

Étranger
Fondatrice et Présidente-Directrice générale de Frede Technologies, Inc.
Administratrice indépendante de Les Mills International (Nouvelle-Zélande)

EXPIRÉS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

France
N/A

Étranger
N/A

EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

France
N/A

Étranger
N/A



58 ans

Nationalité française

1^{re} nomination
(administratrice)

22/09/17

Date de fin de mandat
AG 2023Nombre d'actions
au 31/03/20
190Nombre de mandats
(administrateurs/membres
du Conseil de surveillance
sociétés cotées) : 2Ubisoft Entertainment SA
Coheris SA**Corinne FERNANDEZ-HANDELSMAN**

Administratrice indépendante

Membre du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale

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 débute 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 et des rémunérations 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 31/03/2020**

France

N/A

Étranger

N/A

EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020

France

Administratrice de Coheris SA ⁽¹⁾

Étranger

N/A

EXPIRÉS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

France

N/A

Étranger

N/A

EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

France

N/A

Étranger

Administratrice de IIC Partners

(1) Société cotée



Virginie HAAS

Administratrice indépendante

Membre du Comité de nominations et des rémunérations

Virginie Haas apporte à Ubisoft une expérience de près de 30 ans dans le domaine des nouvelles technologies et services informatiques. Elle a réalisé une grande partie de sa carrière chez IBM, où elle occupe différents postes de direction. Elle intègre le Comité de direction d'IBM France en 2006 en tant que Directrice des opérations, avant de prendre la Direction des ventes de services d'infrastructure d'IBM France. En 2010, elle entame une carrière internationale en tant que Vice-Présidente des Ventes de Services Cloud Computing au niveau mondial, contribuant à faire d'IBM l'un des leaders sur ce marché.

En 2016, Virginie Haas rejoint Shift Technology en tant que Chief Revenue Officer. Cette start-up, fondée en 2014, développe une solution SaaS de détection de la fraude aux assurances s'appuyant sur les technologies d'intelligence artificielle et de Big Data. Elle est en charge de développer et accompagner la croissance rapide de l'entreprise et son expansion internationale.

Forte d'une solide expérience dans les problématiques de transformation et de gestion de l'hyper-croissance, elle apporte à Ubisoft sa connaissance du marché du cloud computing, et plus largement des nouvelles technologies, vecteurs de transformation digitale.

Virginie Haas siège au Comité des nominations et des rémunérations. Elle est diplômée de l'ESCEM.

Expertises utiles au Conseil d'administration :

- ◆ Nouvelles technologies et services informatiques
- ◆ Marché international du Cloud computing
- ◆ Développement de start-up

54 ans

Nationalité française

1^{re} nomination
(administratrice)

22/09/17

Date de fin de mandat
AG 2023

Nombre d'actions
au 31/03/20
242

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

Ubisoft Entertainment SA

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020

France	Étranger
N/A	N/A

EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020

France	Étranger
Chief Revenue Officer de Shift Technology	N/A

EXPIRÉS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

France	Étranger
N/A	N/A

EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

France	Étranger
N/A	N/A

**Lionel BOUCHET**

Administrateur représentant les salariés

Membre du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale

46 ans

Nationalité française

Élection (administrateur
représentant les salariés)
07/03/18Date de fin de mandat
AG 2022Nombre d'actions
au 31/03/20
148Nombre de mandats
(administrateurs/membres
du Conseil de surveillance
sociétés cotées) : 1

Ubisoft Entertainment SA

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

Actuellement Directeur Technologie France, 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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS**EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020**

France

N/A

Étranger

N/A

EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2020

France

N/A

Étranger

N/A

EXPIRÉS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

France

N/A

Étranger

N/A

EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

France

N/A

Étranger

N/A

4.1.3 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La préparation et l'organisation du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, les statuts de la Société ainsi que par les dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses comités mis à jour le 9 avril 2020. Outre les compétences et les pouvoirs du Conseil, le règlement intérieur édicte le principe de confidentialité des informations dont les membres ont connaissance ainsi que celui d'exercice du mandat d'administrateur dans le respect des règles d'indépendance, d'éthique et d'intégrité. En outre, le règlement rappelle l'obligation pour chacun des administrateurs d'informer le Conseil d'administration en cas de conflit d'intérêts réel ou potentiel dans lequel il pourrait être impliqué directement ou indirectement.

4.1.3.1 Règlement intérieur du Conseil d'administration

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

Il fait l'objet d'un examen et d'une mise à jour régulière par le Conseil d'administration – la dernière mise à jour est intervenue le 9 avril 2020.

En application du nouvel alinéa 2^d créé au sein de l'article L. 225-39 du Code de commerce par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (« loi Pacte »), le Conseil d'administration du 30 octobre 2019 a modifié le règlement intérieur du Conseil d'administration afin de prévoir les modalités d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales (Cf. 4.1.4.1).

Les règlements intérieurs du Comité d'audit, du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale sont annexés au règlement intérieur du Conseil d'administration.

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

4.1.3.2 Organisation du Conseil d'administration

Le règlement intérieur ci-avant visé rappelle ou précise le contenu et les modalités d'exercice des prérogatives du Conseil d'administration (dont les administrateurs indépendants, l'(les) administrateur(s) représentant les salariés et les salariés actionnaires), des comités spécialisés créés en son sein, du Président-Directeur général, des Directeurs généraux délégués et de l'administrateur référent.

Le Conseil d'administration, instance collégiale, représente collectivement l'ensemble des actionnaires. Il exerce les missions dévolues par la loi, agit en toutes circonstances dans l'intérêt social de la Société et s'attache à promouvoir la création de valeur à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux des activités du Groupe.

Il a pour mission de déterminer les orientations stratégiques de l'activité de la Société et/ou du Groupe et de veiller à leur mise en œuvre dans les limites de l'objet social de la Société et des pouvoirs expressément attribués par la loi aux assemblées générales.

Il examine régulièrement les opportunités et les principaux risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux, sociétaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence. À cette fin, le Conseil d'administration reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission, notamment de la part des Dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

À l'exception du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués, les administrateurs n'ont aucun pouvoir individuel et doivent donc agir et décider de façon collégiale.

Les trois comités, le Comité d'audit, le Comité des nominations et des rémunérations et le Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale, ont pour mission d'étudier et de documenter les dossiers dont le Conseil a prévu de débattre et de lui présenter en séance plénière des recommandations sur les sujets et dans les domaines relevant de leur compétence respective. Les comités sont des organes consultatifs et n'ont pas le pouvoir de décider eux-mêmes. Leurs membres et leur Président sont nommés par le Conseil et sont choisis exclusivement parmi les administrateurs. Nommés à titre personnel, ils ne peuvent en aucun cas se faire représenter dans les réunions du ou des comités dont ils sont membres. Le Conseil se réserve le droit de modifier à tout moment le nombre et/ou la composition de ces comités ainsi que l'étendue de leur mission. Enfin, il est précisé que le règlement intérieur de chacun des comités – de même que toute modification que le comité pourrait ultérieurement proposer de lui apporter – doit recevoir l'approbation formelle du Conseil. Les missions et la composition des comités sont décrits en 4.1.3.4.

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

En cas d'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, un administrateur référent est désigné. Le rôle et les prérogatives de l'administrateur référent sont détaillés en 4.1.3.3.

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Le Conseil d'administration se prononce notamment sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières et technologiques de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale dans le respect des règles fixées par le règlement intérieur du Conseil d'administration notamment. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, le Conseil d'administration se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires la concernant. Il opère également les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns. Ainsi, le Conseil d'administration :

- ◆ choisit le mode d'organisation de la Direction générale (dissociation des fonctions de Président et de Directeur général ou cumul de ces fonctions) ;
- ◆ met en œuvre, quand il le juge opportun, les délégations de compétence et/ou autorisations qui lui sont octroyées par l'assemblée générale des actionnaires ;

- ◆ procède à l'examen et à l'arrêté des comptes ;
- ◆ veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

En outre, le Conseil d'administration contribue à la détermination des objectifs et de la stratégie du Groupe dans le respect de sa culture et de ses valeurs.

FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

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

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

Les administrateurs peuvent en outre rencontrer les principaux dirigeants de l'entreprise, y compris hors la présence des Dirigeants mandataires sociaux, sous réserve que ceux-ci en aient été informés au préalable.

Les comités chargés par le Conseil d'administration d'étudier des questions spécifiques contribuent par leurs travaux et rapports à la bonne information du Conseil d'administration et à la préparation de ses décisions (Cf. 4.1.3.4).

Les administrateurs reçoivent de façon permanente tout document diffusé par la Société et ses filiales à l'attention du public, particulièrement l'information destinée aux actionnaires.

Les administrateurs ont accès à une plateforme digitale sécurisée. Ils ont ainsi plus facilement accès aux documents et informations utiles.

FORMATION DES ADMINISTRATEURS

Chaque administrateur peut bénéficier, lors de sa nomination et tout au long de son mandat, d'une formation sur la gouvernance d'entreprise et sur les spécificités de la Société, ses métiers, son secteur d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Conformément aux dispositions légales en vigueur, l'administrateur représentant les salariés bénéficie d'une formation adaptée, d'au moins 40 heures par an.

Ainsi, certains administrateurs ont suivi, à leur demande, des formations certifiantes aux fonctions d'administrateur à Sciences Po Paris/IFA.

Afin de faciliter l'intégration des nouveaux administrateurs et leur prise de fonctions, un parcours d'intégration a été mis en place, comprenant notamment :

- ◆ la mise à disposition des documents nécessaires à la mission d'administrateur (documents de référence (Document d'Enregistrement Universel à compter de FY20), statuts, règlement intérieur, etc.) ;
- ◆ la mise à disposition de présentations et vidéos destinées à mieux appréhender l'univers Ubisoft ;
- ◆ l'inscription à la revue de presse quotidienne sur l'actualité Ubisoft et plus globalement sur l'actualité de l'industrie du jeu vidéo (« *Ubisoft Daily Newsletter* ») ;
- ◆ l'intégration à la mailing list « *Ubisoft World* » permettant de recevoir l'ensemble des messages envoyés aux équipes Ubisoft ;
- ◆ l'ajout à la mailing list PR permettant de recevoir tous les communiqués de presse publiés par Ubisoft ;
- ◆ l'invitation au KOM EMEA offrant une véritable plongée dans l'univers des jeux Ubisoft.

Les administrateurs peuvent s'ils le souhaitent échanger avec les opérationnels afin de mieux appréhender les métiers d'Ubisoft s'ils le jugent nécessaire.

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

TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2020

Nombre de réunions du Conseil d'administration et des comités/Taux de participation

	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des nominations et des rémunérations	Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale
	12 séances FY20	6 réunions FY20	7 réunions FY20	2 réunions FY20
Yves Guillemot	100 %	-	-	-
Claude Guillemot	91 %	-	-	-
Michel Guillemot	83 %	-	-	-
Gérard Guillemot	83 %	-	-	100 % ⁽¹⁾
Christian Guillemot	83 %	-	-	-
Didier Crespel	83 %	83 %	-	-
Laurence Hubert-Moy	100 %	100 %	100 % ⁽¹⁾	-
Florence Naviner	75 %	100 % ⁽¹⁾	-	-
Frédérique Dame	67 %	-	-	-
Corinne Fernandez-Handelsman	100 %	-	100 % ⁽²⁾	100 %
Virginie Haas	83 %	-	100 %	-
Lionel Bouchet	100 %	-	-	100 %
TOTAL	88 %	94 %	100 %	100 %

(1) Président(e) de Comité

(2) Corinne Fernandez-Handelsman siège au Comité des nominations et des rémunérations depuis le 2 juillet 2019

PRINCIPAUX SUJETS ABORDÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2020

L'ordre du jour des séances du Conseil d'administration est déterminé en application des textes réglementaires et légaux en vigueur.

Sur l'exercice, le Conseil d'administration a notamment délibéré et/ou abordé les points suivants :

Situation financière, trésorerie et engagements du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> prise de connaissance des comptes rendus par la Présidente des travaux du Comité d'audit (Cf. 4.1.3.4) examen et arrêté des comptes sociaux et consolidés FY19 et du 1^{er} semestre FY20 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 Directeur général de consentir des cautions, avals et garanties au nom de la Société et de procéder à l'émission d'obligations approbation d'opérations de croissance externe excédant les pouvoirs du Président-Directeur général
Grandes orientations stratégiques et opérations du groupe Ubisoft	<ul style="list-style-type: none"> réflexion sur des sujets stratégiques du groupe Ubisoft approbation du business plan à trois ans revue de la cartographie des risques et de la matrice de matérialité des enjeux RSE mise en œuvre des délégations et autorisations dites « financières » octroyées par l'Assemblée des actionnaires (Cf. 7.2.3) mise à jour des objectifs financiers pour FY21 (<i>Profit warning</i>)
Gouvernement d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> prise de connaissance et comptes rendus des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale, de l'administrateur référent, des réunions des administrateurs indépendants et du G5 point annuel sur le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités (révision de la qualification d'administrateur indépendant, programme de formation des administrateurs dont l'administrateur représentant les salariés, réflexion sur la composition des comités du Conseil) débat sur l'unicité ou la dissociation des fonctions du Président-Directeur dans le cadre du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée générale 2020 évaluation par un tiers indépendant du fonctionnement du Conseil, de ses comités et de la contribution individuelle de chaque administrateur (synthèse) revue des plans de succession des Dirigeants mandataires sociaux, du Comité exécutif et de l'administrateur référent mise à jour du règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses comités
Rémunération Actionnariat salarié	<ul style="list-style-type: none"> mise en œuvre des délégations et autorisations « actionnariat salarié » octroyées par l'Assemblée des actionnaires (mise en place de plans et validation de l'atteinte de conditions de performance) rémunération des mandataires sociaux : <ul style="list-style-type: none"> revue annuelle et fixation des éléments de rémunérations du Président-Directeur général et/ou des Directeurs généraux délégués détermination des critères financiers et extra-financiers à appliquer le cas échéant (variable annuelle, LTI) (Cf. 4.2.1.3 et 4.2.1.4)
Divers	<ul style="list-style-type: none"> convocation de l'Assemblée générale mixte annuelle, arrêté des résolutions et adoption des rapports et projets de résolutions examen annuel des conventions et engagements (article L. 225-40-1 du Code de commerce) points « business »

Le Conseil d'administration a également bénéficié de présentations sur des thèmes spécifiques au gré des demandes de ses membres.

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

4.1.3.3 Administrateur référent

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

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

M. Didier Crespel occupe les fonctions d'administrateur référent depuis le 3 mars 2016. Son mandat d'administrateur référent arrivera à expiration à l'issue de l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur le renouvellement de son mandat d'administrateur.

MISSIONS

L'administrateur référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. À ce titre, il :

- préside les réunions du Conseil d'administration en cas d'empêchement du Président et sur proposition de ce dernier en application des dispositions des statuts ;
- assume l'intérim du Président du Conseil d'administration en cas d'empêchement de ce dernier ;
- préside, convoque et organise au moins une réunion annuelle réservée aux administrateurs indépendants au cours de laquelle ceux-ci peuvent débattre de sujets qu'ils souhaitent aborder en dehors d'une réunion plénière du Conseil d'administration ;

- ◆ entretient un dialogue régulier avec les administrateurs et se fait en cas de besoin leur porte-parole auprès du Président du Conseil d'administration et plus particulièrement assure la liaison si nécessaire entre les administrateurs indépendants et le Président du Conseil d'administration ;
- ◆ veille à ce qu'il soit répondu aux questions des actionnaires, se rend disponible pour communiquer avec eux à la demande du Président du Conseil d'administration et tient le Conseil d'administration informé de ces contacts ;
- ◆ supervise l'évaluation du fonctionnement du Conseil le cas échéant.

MOYENS

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, l'administrateur référent dispose de la faculté de :

- ◆ proposer si nécessaire au Président l'ajout de points complémentaires à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration ;
- ◆ demander au Président la convocation ou, le cas échéant, convoquer directement le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du Conseil d'administration ;
- ◆ assumer dans le cadre des dispositions légales et réglementaires les fonctions dévolues au Président du Conseil d'administration en cas d'empêchement de ce dernier (présidence des réunions ou intérim) ;
- ◆ réunir au moins une fois par an les administrateurs indépendants dans les termes, délais et conditions qu'il jugera opportuns ;
- ◆ rencontrer et/ou participer à toutes réunions avec les actionnaires de la Société à la demande du Président du Conseil d'administration ;
- ◆ faire toute recommandation de fond et de forme dans le cadre de l'évaluation du Conseil.

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

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

L'administrateur référent se voit en outre confier les relations avec les actionnaires notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise.

L'administrateur référent peut être Président ou membre d'un ou de plusieurs comités du Conseil d'administration.

L'administrateur référent rend compte de l'exécution de sa mission une fois par an au Conseil d'administration. Au cours des Assemblées générales, il peut être invité par le Président à rendre compte de son action.

ACTIVITÉ AU COURS DE L'EXERCICE 2019/2020

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, le bilan de leurs activités respectives.

L'administrateur référent a en outre invité les administrateurs indépendants à se réunir les 3 mai 2019 et 13 mars 2020.

L'administrateur référent a préparé les *roadshows* gouvernance et, à cette fin, a été en contact régulier avec les personnes compétentes en la matière au sein du Groupe.

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, l'administrateur référent a fait un compte rendu de son activité au titre de l'exercice écoulé lors du Conseil d'administration du 9 avril 2020, dont les principaux axes ont porté sur l'organisation de deux réunions avec les administrateurs indépendants (*Cf. ci-après*) ainsi que la préparation et l'animation du *roadshow* gouvernance aux côtés de la Direction relations investisseurs et de la Direction des ressources humaines.

POINTS ABORDÉS LORS DES RÉUNIONS DES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS TENUES AU COURS DE L'EXERCICE 2019/2020

Lors des réunions des administrateurs indépendants tenues les 3 mai 2019 et 13 mars 2020, il a été débattu notamment de l'intérêt pour la Société de se doter d'une raison d'être ainsi que du plan d'action à mettre en œuvre pour poursuivre cette réflexion, et de l'opportunité de procéder à une distribution de dividende. Les administrateurs ont également identifié certains sujets « transversaux » aux comités visant à mieux définir les priorités de chaque comité voire prévoir des réunions de travail inter comités.

4.1.3.4 Comités du Conseil d'administration

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

- ◆ le Comité d'audit ;
- ◆ le Comité des nominations et des rémunérations ;
- ◆ le Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale.

RÔLE ET FONCTIONNEMENT DES COMITÉS

Les comités ont un rôle consultatif, ils sont chargés notamment d'étudier les questions que le Conseil d'administration ou son Président soumet à leur examen et de rapporter leurs conclusions au Conseil d'administration sous forme de comptes rendus, de propositions ou de recommandations. Les membres choisis parmi les administrateurs sont nommés par le Conseil d'administration qui désigne également le Président de chaque comité. Les attributions et modalités spécifiques au fonctionnement de chacun des comités ont été définies par le Conseil d'administration lors de leur création et intégrées dans le règlement intérieur.

Les comités ne peuvent traiter à leur seule initiative des questions qui dépasseraient le cadre de leur mission. Ils n'ont pas de pouvoir de décision mais seulement de recommandation au Conseil d'administration.

Les comités se réunissent à l'initiative de leur Président, la convocation pouvant se faire par tous moyens. Les comités peuvent se réunir en tous lieux et par tous moyens, y compris par visioconférence ou téléconférence. Ils ne peuvent valablement se réunir que si la moitié de leurs membres au moins est présente – dans le cas où les comités ne seraient constitués que de deux

membres, l'ensemble des membres doit participer aux réunions. Les membres étant désignés à titre personnel, ils ne peuvent pas se faire représenter. Les comités doivent se réunir au minimum selon la fréquence visée dans leur règlement intérieur respectif.

L'ordre du jour des réunions des comités est fixé par leur Président. Les comités rendent compte de leurs travaux à la plus prochaine réunion du Conseil d'administration sous forme d'exposé oral, d'avis, de propositions, de recommandations ou de comptes rendus écrits.

COMITÉ D'AUDIT



COMITÉ D'AUDIT

100%
Indépendance

67%
Femmes

6
Réunions FY20

94%
Assiduité

COMPOSITION DU COMITÉ D'AUDIT AU 14/05/2020



Florence NAVINER
Présidente du Comité
Administratrice indépendante



Laurence HUBERT-MOY
Membre du Comité
Administratrice
indépendante



Didier CRESPEL
Membre du Comité
Administrateur
indépendant

COMPÉTENCES DES MEMBRES DU COMITÉ

Finance/Audit

Technologie
(cartographie des risques)

Finance/Audit

MISSIONS DU COMITÉ D'AUDIT

Le règlement intérieur du Comité d'audit, annexé au règlement intérieur du Conseil d'administration, décrit les missions et le fonctionnement du Comité d'audit.

Le Comité d'audit est chargé d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information comptable et financière, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion de risques, du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les Commissaires aux comptes et de l'indépendance de ces derniers. Il prépare et facilite le travail du Conseil d'administration sur ces points. En début d'année, le Comité établit son programme de travail.

Principales missions :

Information comptable et financière

- ◆ suivi du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, la formulation de recommandations pour en garantir l'intégrité
- ◆ examen de la pertinence du choix du référentiel comptable, de la permanence des méthodes comptables appliquées, des positions comptables prises et des estimations faites pour traiter les opérations significatives du périmètre de consolidation
- ◆ examen, avant qu'ils ne soient rendus publics, de certains documents d'information comptable et financière émis par la Société

Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

- ◆ revue et le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne de gestion des risques et de la sécurité des systèmes informatiques, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable, financière et extra-financière, sans qu'il ne soit porté atteinte à son indépendance
- ◆ examen des risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale, des contentieux et des engagements hors bilan significatifs

Commissariat aux comptes

- ◆ recommandations au Conseil d'administration, élaborées conformément aux dispositions de l'article 16 du Règlement (UE) n° 537/2014, sur la nomination ou le renouvellement des Commissaires aux comptes et la validation des montants des honoraires sollicités
- ◆ suivi de la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission en tenant compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes consécutives aux contrôles réalisés en application des articles L. 821-9 et suivants du Code de commerce
- ◆ approbation de la fourniture par les Commissaires aux comptes ou leur réseau, des services autres que la certification des comptes mentionnés à l'article L. 822-11-2 du Code de commerce, conformément à la Charte du Comité d'audit
- ◆ demande annuelle de la communication, lors de l'arrêté des comptes annuels, du détail des honoraires d'audit et de services non-audit versés par la Société et les autres sociétés du Groupe aux cabinets et aux réseaux des Commissaires aux comptes de la Société

ACTIVITÉ DU COMITÉ D'AUDIT FY20

Information comptable et financière

- ♦ examen des comptes annuels sociaux et consolidés au 31 mars 2019 et des comptes semestriels consolidés au 30 septembre 2019 et des rapports financiers
- ♦ revue des travaux des Commissaires aux comptes au 31 mars 2019 et au 30 septembre 2019

Gestion des risques et contrôle interne

- ♦ examen des travaux du contrôle interne du siège et des filiales et des procédures de contrôle interne au sein du Groupe
- ♦ revue des risques opérationnels identifiés à la suite de la revue de certaines filiales par le contrôle interne du siège
- ♦ mise à jour de la cartographie globale des risques, analyse et étude des dix principaux risques
- ♦ réflexion sur les facteurs de risques au sens du règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017 dit « Règlement Prospectus 3 » : identification des catégories et classification des risques
- ♦ revue et suivi de la mise en place et du déploiement du programme de conformité sur les mesures anti-corruption, des travaux entrepris en la matière (« Sapin 2 ») et de la lutte contre la fraude
- ♦ état, suivi et réflexion des moyens à mettre en œuvre pour promouvoir l'adhésion des salariés au code de conduite et aux formations anti-corruption
- ♦ présentation sur la cybersécurité au sein du Groupe
- ♦ revue du rapport du sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne

Commissariat aux comptes

- ♦ étude, analyse et proposition au regard du renouvellement de mandat de KPMG Audit, en qualité de Commissaire aux comptes titulaires (Assemblée générale du 2 juillet 2019)
- ♦ revue des missions des auditeurs externes, y compris les missions complémentaires
- ♦ revue du budget des honoraires des auditeurs externes

Autres

- ♦ auto-évaluation du Comité d'audit (FY19)
- ♦ révision annuelle de la charte d'audit

COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

COMITÉ DES
NOMINATIONS ET
DES RÉMUNÉRATIONS100 %
Indépendance100 %
Femmes7
Réunions FY20100 %
Assiduité

COMPOSITION DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS AU 14/05/2020

Laurence HUBERT-MOY
Présidente du Comité
Administratrice indépendanteVirginie HAAS
Membre du Comité
Administratrice
indépendanteCorinne FERNANDEZ-HANDELSMAN
Membre du Comité
Administratrice
indépendante

COMPÉTENCES DES MEMBRES DU COMITÉ

Expérience internationale
(recrutement et rémunération de
cadres de haut niveau)Expérience internationale
(recrutement et rémunération)

Gestion des talents

MISSIONS DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

La Société dispose d'un Comité unique des nominations et des rémunérations. Le règlement intérieur du Comité, annexé au règlement intérieur du Conseil d'administration, décrit ses missions et son fonctionnement.

Le Comité des nominations et des rémunérations est chargé de la sélection des membres du Conseil d'administration et de ceux de la Direction générale, des plans de succession de l'administrateur référent, de la Direction générale de la Société et des membres du Comité exécutif, et de la politique de rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux. Il prépare et facilite le travail du Conseil d'administration sur ces points. En début d'année, le Comité établit son programme de travail.

Le Comité ne comprend aucun Dirigeant mandataire social. Le Président-Directeur général, sans participer aux délibérations, est associé aux travaux du Comité, sauf sur les points de l'ordre du jour le concernant.

Principales missions :

Nominations

- ♦ **composition et fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités** : évaluer périodiquement la structure, la taille et la composition du Conseil d'administration en veillant au respect de la politique de diversité (répartition entre les femmes et les hommes, nationalités, expertises internationales, expertises métier, etc.) appliquée aux membres du Conseil d'administration et de ses comités ; évaluer l'opportunité de renouvellement des administrateurs en fonction ; soumettre au Conseil des recommandations concernant toute modification éventuelle ; mettre en place une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs ; faire des propositions sur la création et la composition des comités du Conseil d'administration
- ♦ **composition du G5** : mettre en place une procédure garantissant la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats aux fonctions de Directeur général délégué
- ♦ **composition du Comité exécutif** : se tenir informé de la manière dont la Société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Comité exécutif et des résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité
- ♦ **plans de succession** : procéder à une revue annuelle du(des) plan(s) de succession des Dirigeants mandataires sociaux, du Comité exécutif et de l'administrateur référent en cas de vacance imprévisible, de changement des fonctions ou d'un départ à la retraite notamment
- ♦ **égalité professionnelle et salariale** : évaluer les politiques et les actions mises en œuvre
- ♦ **indépendance des administrateurs** : revoir périodiquement les critères retenus par le Conseil d'administration pour qualifier un administrateur d'indépendant et procéder annuellement à l'examen de la situation de chaque administrateur au regard des critères retenus
- ♦ **règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses comités** : revue régulière
- ♦ **formation des administrateurs** : proposer et répondre aux demandes de formation des administrateurs, proposer un plan d'intégration pour les nouveaux administrateurs
- ♦ **évaluation du Conseil d'administration et de ses comités** : réaliser une auto-évaluation deux années sur trois et proposer le choix d'un tiers indépendant en charge de l'évaluation formalisée et pilotage du processus une fois tous les trois ans

Rémunérations

- ♦ **rémunération des Dirigeants mandataires sociaux** :
 - ♦ examiner et fournir au Conseil d'administration toutes recommandations tant en ce qui concerne (i) la part fixe et la part variable de ladite rémunération que (ii) tous avantages en nature, options de souscription ou d'achat d'actions reçus de toute société du Groupe, dispositions relatives à leurs retraites et tous autres avantages de toute nature le cas échéant
 - ♦ proposer des objectifs individuels (financiers et extra-financiers) en lien si nécessaire avec le Comité responsabilité sociale, sociétale et environnementale, permettant une évaluation de la performance et le calcul de la (ou des) composante(s) de la rémunération variable (annuelle ou pluriannuelle)
 - ♦ analyser les ratios d'équité eu égard au niveau de la rémunération Dirigeants mandataires sociaux de la Société par rapport à la rémunération moyenne et médiane des salariés
- ♦ **rémunération des administrateurs** :
 - ♦ examiner et fournir au Conseil d'administration toutes recommandations tant en ce qui concerne le montant global ou individuel ainsi que le mode de répartition en tenant compte de l'assiduité des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et des comités selon le règlement intérieur du Conseil
- ♦ **équipes dirigeantes** :
 - ♦ s'informer et examiner la politique générale de rémunération du Groupe et formuler tout commentaire y afférent
 - ♦ s'informer de la cohérence des rémunérations fixes et variables des équipes dirigeantes – en ce inclus le Comité exécutif – avec la stratégie de l'entreprise

Rémunérations (suite)

- ♦ **actionnariat salarié :**
 - ♦ donner au Conseil d'administration un avis sur la politique générale d'actionnariat salarié du Groupe en exposant les raisons de ses choix et en définissant à l'avance la périodicité des attributions
 - ♦ faire toute suggestion sur le contenu des résolutions liées à l'actionnariat salarié à soumettre au vote de l'Assemblée en ce inclus notamment, la définition des critères de performance conditionnant l'attribution définitive, la période d'acquisition et/ou de rétention
- ♦ **communication :**
 - ♦ veiller au respect par la Société de ses obligations en matière de transparence des rémunérations en revoyant notamment l'information communiquée aux actionnaires dans le cadre du vote sur la rémunération des mandataires sociaux (« Say on Pay »)

ACTIVITÉ DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS FY20

Nomination

- ♦ **composition et fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités :** revue annuelle (examen et propositions de renouvellement de mandats d'administrateurs pour l'AG 2020, proposition de désignation d'un troisième administrateur indépendant au sein du Comité des nominations et des rémunérations, information sur la désignation des candidats aux fonctions d'administrateur représentant les salariés actionnaires dont la nomination sera soumise au vote de l'AG 2020)
- ♦ **composition du G5 :** point sur le renouvellement du mandat du Directeur général et des directeurs généraux délégués (analyse et conclusion sur le processus de sélection visé à l'article L. 225-23 du Code de commerce)
- ♦ **composition du Comité exécutif :** analyse en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes
- ♦ **plans de succession :** revue annuelle des plans du Président-Directeur général, des Directeurs généraux délégués, de l'administrateur référent et du Comité exécutif
- ♦ **égalité professionnelle et salariale :** évaluation des politiques et des actions mises en œuvre
- ♦ **indépendance des administrateurs :** revue annuelle
- ♦ **règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses comités :** revue des modifications
- ♦ **formation des administrateurs :** analyse des demandes et propositions de formation pour tous les administrateurs, plan d'intégration pour les nouveaux membres
- ♦ **évaluation du Conseil d'administration et de ses comités :** proposition du choix du tiers indépendant en charge de l'évaluation formalisée et pilotage du processus (FY20)

Rémunérations

- ♦ **rémunération des Dirigeants mandataires sociaux :**
 - ♦ examen de la politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux pour FY20 et FY21 (vote « Ex Ante »)
 - ♦ revue et détermination des critères et éléments de pondération de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général d'une part et de la rémunération variable long-terme du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués d'autre part (FY20) : réflexion sur l'intégration d'un ou plusieurs critères de performance RSE proposés par le Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale ; pour chaque critère, fixation de la cible, du plafond, du maximum et du minimum pouvant être attribués
 - ♦ évaluation de l'atteinte ou de la non-atteinte des critères financiers et/ou extra-financiers liés (i) aux plans d'intéressement à long terme des Dirigeants mandataires sociaux dont la période d'acquisition est arrivée à terme sur FY20 et (ii) à la rémunération variable du Président-Directeur général (FY19 – vote « Ex Post » individuel Assemblée générale 2019)
 - ♦ préparation des résolutions relatives à la rémunération FY19 des Dirigeants mandataires sociaux et FY20 des Dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs (vote « Ex Post »)
 - ♦ validation de l'information annuelle ayant trait à la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise
- ♦ **rémunération des administrateurs :**
 - ♦ examen de la politique de rémunération FY21 des administrateurs (vote « Ex Ante »)
- ♦ **équipes dirigeantes :**
 - ♦ analyse de la cohérence des rémunérations fixes et variables des équipes dirigeantes – en ce inclus le Comité exécutif – avec la stratégie de l'entreprise
- ♦ **actionnariat salarié :**
 - ♦ définition de la politique générale d'attribution (options de souscription ou d'achat d'actions et actions gratuites) et proposition des critères de performance dans le cadre des résolutions en vigueur
 - ♦ proposition de mise en œuvre de plans d'actionnariat salarié dans le cadre des résolutions en vigueur en la matière votée lors de l'AG 2019 (plans d'attribution gratuite d'actions ordinaires, plans d'options de souscription d'actions et/ou d'achat, augmentations de capital social réservée(s) aux salariés (« Plan MMO »))
 - ♦ analyse des termes et conditions du plan key people Ubisoft 2019
 - ♦ proposition de résolutions ayant trait à l'actionnariat salarié à soumettre à l'AG 2020
 - ♦ validation de l'atteinte ou de la non-atteinte des conditions de présence et/ou performance liées aux plans d'intéressement à long terme des collaborateurs du Groupe

Autres

- ♦ examen des évolutions légales et/ou réglementaires en matière de rémunération et de gouvernance
- ♦ point sur l'évolution des équipes Ubisoft et leur répartition par métier pour FY20
- ♦ auto-évaluation interne annuelle de l'activité du Comité (FY19)
- ♦ prise de connaissance du bilan des plans LTI

COMITÉ RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE (LE COMITÉ « RSE »)


**COMITÉ
RESPONSABILITÉ
SOCIALE,
ENVIRONNEMENTALE
ET SOCIÉTALE
(LE COMITÉ « RSE »)**
50 % ⁽¹⁾
Indépendance

2
Réunions FY20

50 % ⁽²⁾
Femmes

100 %
Assiduité

COMPOSITION DU COMITÉ RSE AU 14/05/2020


Gérard GUILLEMOT
Président du Comité
Administrateur

Lionel BOUCHET
Membre du Comité
Administrateur
représentant les salariés

Corinne FERNANDEZ-HANDELSMAN
Membre du Comité
Administratrice
indépendante

COMPÉTENCES DES MEMBRES DU COMITÉ

RSE

Métiers Ubisoft

RSE

MISSIONS DU COMITÉ RSE

Le Comité RSE a pour mission d'examiner la stratégie et le plan d'actions en matière de responsabilité sociale, environnementale et sociétale du Groupe et de proposer, s'il le juge opportun, des recommandations à cet égard. Il examine en outre les rapports relatifs à la RSE soumis au Conseil en application des lois et règlements en vigueur.

Sans préjudice des compétences du Conseil ou de la direction, le comité est chargé, en lien avec la stratégie RSE du Groupe, de :

- ♦ examiner les engagements et les politiques du Groupe en matière de RSE, ainsi que le plan d'actions des projets liés à ces politiques et/ou le suivi des déploiements des actions du Groupe
- ♦ apprécier l'intégration des engagements du Groupe en matière de RSE au regard des enjeux propres à son activité et à ses objectifs
- ♦ s'assurer que les organes délibérants mènent une réflexion prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux lors de prises de décisions stratégiques
- ♦ apprécier les risques et identifier de nouvelles opportunités au regard des enjeux prioritaires du Groupe en matière de RSE
- ♦ prendre en compte l'impact RSE en termes d'investissements, de performances économiques et d'image
- ♦ passer en revue les systèmes de reporting, d'évaluation et de procédure de contrôle interne afin de permettre la production d'une information extra-financière stable et pertinente
- ♦ vérifier le rapport RSE annuel et, de manière générale, toute information requise par la législation en vigueur en matière de RSE
- ♦ procéder à un examen annuel d'une synthèse des notations extra-financières de la Société et ses filiales par les agences de notation extra-financière
- ♦ se tenir informé des plaintes reçues dans le cadre du dispositif d'alerte des salariés qui ont pour objet des questions RSE et examiner celles qui sont relatives à sa mission

ACTIVITÉ DU COMITÉ RSE FY20

- ♦ étude, analyse et proposition des indicateurs de performance extra-financiers ayant trait à la RSE mis en œuvre (FY20) ou à mettre en place (FY21) dans le cadre de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général et de la rémunération variable pluriannuelle (plans d'actionnariat salarié) de l'ensemble des Dirigeants mandataires sociaux
- ♦ méthodologie à adopter en vue d'établir une matrice de matérialité dans le cadre de la Déclaration de Performance Extra Financière
- ♦ suivi des actions du Groupe en matière de :
 - ♦ protection des joueurs
 - ♦ bien-être des salariés
 - ♦ impact sur les communautés locales
 - ♦ impact sur la planète/le climat (empreinte carbone)

(1) L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage, conformément au Code AFEP/MEDEF

(2) L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage, conformément à l'article L. 225-27-1, II du Code commerce

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

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

La dernière Évaluation Externe a été effectuée courant mars 2020 sous la supervision de la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations. Cette Évaluation Externe a également porté sur la contribution individuelle des administrateurs.

Chaque administrateur a reçu à cette occasion un guide d'entretien établi spécifiquement aux fins de conduire les entretiens dans les meilleures conditions possible.

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

Améliorations adoptées par suite des	évaluations ayant identifié ces points
Formalisation des plans de succession des Dirigeants mandataires sociaux, du Comité exécutif et de l'administrateur référent	Évaluation Externe (2017)
Instauration d'un Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale Information en amont des opérations M&A importantes Augmentation de la fréquence des réunions des administrateurs indépendants	Évaluation interne (2018)
Formation régulière des administrateurs sur l'évolution de l'activité du Groupe Évaluation de la contribution individuelle de chaque administrateur	Évaluation interne (2019)

L'analyse des réponses à l'Évaluation Externe 2020 a donné lieu à un rapport d'évaluation présenté par le Comité des nominations et des rémunérations à l'ensemble du Conseil d'administration.

Les principales conclusions de l'Évaluation Externe sont ci-après retranscrites :

Appréciation générale	Fonctionnement très satisfaisant de la Gouvernance <ul style="list-style-type: none"> ♦ progrès constants ♦ souci constant d'appliquer les bonnes pratiques ♦ conseil plus « mature » ce qui favorise l'expression et la qualité des débats ♦ comités du Conseil fortement contributifs à la qualité de la réflexion ♦ contrôle par le Conseil de l'action du Président-Directeur général
Progrès accomplis depuis la dernière évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ♦ évaluation de la contribution individuelle de chaque administrateur
Principaux axes d'amélioration	Gouvernance <ul style="list-style-type: none"> ♦ continuer à faire évoluer les plans de successions ♦ confier la dimension gouvernance au Comité des nominations et des rémunérations ♦ réaffirmer le rôle d'orientation du Conseil à l'égard des travaux des comités ♦ remonter plus régulièrement l'information entre le G5 et le Conseil d'administration ♦ mettre à l'ordre du jour du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale le contrôle et la revue du plan de vigilance Organisation et fonctionnement du Conseil <ul style="list-style-type: none"> ♦ réfléchir à la mise en place d'une plateforme plus conviviale et efficace pour l'échange des documents ♦ revoir la structuration de l'ordre du jour des Conseils (mise en place d'un tableau de bord...) Composition du Conseil <ul style="list-style-type: none"> ♦ réfléchir à la nomination d'un administrateur indépendant rompu aux aspects financiers M&A Stratégie <ul style="list-style-type: none"> ♦ renforcer la connaissance du cadre stratégique dans lequel s'inscrivent les propositions d'acquisitions soumises au Conseil ♦ organiser une seconde session stratégique du Conseil

4.1.4 AUTRES INFORMATIONS

4.1.4.1 Informations complémentaires concernant les mandataires sociaux

DÉCLARATIONS RELATIVES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

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

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

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

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

CONFLITS D'INTÉRÊTS

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

À la connaissance de la Société et sur la base de la Déclaration complétée par chaque administrateur, il n'existe pas à ce jour de conflits d'intérêts avérés entre les devoirs des membres du Conseil d'administration et leurs intérêts privés ou leurs autres obligations.

Il est en outre rappelé que la réglementation spécifique dite « des conventions réglementées » (ci-après appelée) a notamment pour objet de traiter de la question des conflits d'intérêts pouvant exister entre la Société et ses dirigeants (Directeur général, Directeurs généraux délégués, administrateurs, Président de société par actions simplifiée (SAS), Gérant de SARL, etc.) ou entre la Société et l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % (ou la Société le contrôlant) (i) dans le cadre des conventions conclues entre ceux-ci et la Société ou (ii) des conventions pour lesquelles lesdits dirigeants ou actionnaires peuvent être indirectement intéressés ou encore (iii) des conventions entre deux sociétés ayant des dirigeants communs.

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

INFORMATIONS SUR LES CONVENTIONS

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

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

La Société n'a pas connaissance de l'existence de la conclusion de telles conventions intervenues au titre de l'exercice clos le 31 mars 2020, entre les Mandataires Sociaux ou un Actionnaire et quelque société contrôlée par la Société que ce soit visée à l'article L. 225-37-4, 2°, du Code de commerce.

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

Concernant les conventions et engagements soumis à autorisation préalable en vertu des dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, les Commissaires aux comptes, dans le rapport spécial requis par les dispositions de l'article L. 225-40 dudit Code, ont pris acte en tant que de besoin qu'il ne leur a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement d'une part, autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale et d'autre part, autorisé et conclu au titre d'exercices antérieurs dont l'exécution se serait poursuivie au titre de l'exercice fiscal clos le 31 mars 2020.

Conventions courantes

En outre, en application des dispositions de l'article L. 225-37-4, 10°, du Code de commerce, le rapport sur le gouvernement d'entreprise doit contenir la description de la procédure mise en place par la Société permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions, ainsi que sa mise en œuvre. À ce titre, le règlement intérieur du Conseil d'administration a été modifié le 30 octobre 2019 afin d'intégrer les principes et la procédure suivants :

- ◆ le caractère courant et les conditions normales sont des critères cumulatifs :
 - les opérations courantes portent habituellement sur des opérations conclues dans le cadre de l'activité de la Société, notamment au regard de son objet social – tout en tenant compte des pratiques usuelles des sociétés placées dans une situation similaire,
 - les conditions sont considérées comme normales si elles sont semblables à celles qui se pratiquent habituellement pour des opérations du même type ou à celles usuellement pratiquées par la Société dans ses rapports avec les tiers ;
- ◆ l'appréciation de ces critères est faite au cas par cas par la Direction administrative en lien avec la Direction juridique du groupe Ubisoft, le cas échéant ;
- ◆ au moins une fois par an, et au plus tard lors du premier Conseil d'administration suivant la clôture de l'exercice social, le Conseil procède à l'évaluation des conventions qualifiées d'opérations courantes conclues à des conventions normales (les « Conventions Libres ») aux fins de déterminer si elles répondent toujours à cette qualification ;
- ◆ cette appréciation fait l'objet d'un nouvel examen par le Conseil d'administration lors de toute modification, renouvellement, reconduction ou résiliation d'une Convention Libre.

La procédure ci-dessus décrite a été pour la première fois mise en œuvre lors de la réunion du Conseil d'administration du 9 avril 2020.

PRÊT ET GARANTIE ACCORDÉS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

4.1.4.2 Autres Informations

AUTORISATIONS FINANCIÈRES

Un tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020 figure au 7.2.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

RÈGLES RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Tout actionnaire a le droit de participer aux assemblées générales dans les conditions prévues par la loi. Les informations relatives à l'accès, à la participation et au vote à l'assemblée générale figurent aux articles 7 et 13 des statuts de la Société et sont détaillées au 7.1.2 du présent Document d'Enregistrement Universel. Ces éléments sont rappelés dans l'avis préalable et l'avis de convocation publiés par la Société avant toute assemblée.

INFORMATIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 225-37-5 DU CODE DE COMMERCE

Les informations concernant les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange figurent le cas échéant au 7.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

PRÉVENTION DES MANQUEMENTS ET DES DÉLITS D'INITIÉS

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

Les initiés permanents (s'agissant des administrateurs et des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes, assimilées aux Dirigeants mandataires sociaux, ainsi que de l'ensemble des personnes ayant un accès permanent à l'ensemble des informations privilégiées de la Société et désignées comme telles par le Président-Directeur général) sont soumis **aux obligations de confidentialité et d'abstention** de réaliser des transactions sur les titres de la Société lorsqu'ils détiennent une information privilégiée et lors des fenêtres négatives (« périodes d'arrêt ») :

- ◆ pour l'annonce des résultats semestriels (comptes consolidés) et annuels (comptes consolidés) : pendant une période de trente jours calendaires avant la publication ;
- ◆ pour l'annonce des résultats trimestriels (comptes non consolidés) : pendant une période de quinze jours calendaires avant la publication des résultats.

Le calendrier prévisionnel des périodes d'abstention est adressé pour chaque exercice fiscal en cours à tous les initiés permanents.

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

Par ailleurs, les **initiés occasionnels** qui ont accès ponctuellement à des informations privilégiées de la Société sont soumis aux **mêmes obligations de confidentialité et d'abstention** de réaliser des transactions sur les titres de la Société lorsqu'ils détiennent une

information privilégiée. Dans ce cas, la Société crée et tient à jour une liste des initiés occasionnels spécifique à l'information privilégiée concernée. Elle adresse à chacun une charte de déontologie boursière l'informant de son statut, de son inscription sur la liste des initiés occasionnels et de ses obligations de confidentialité et d'abstention selon la réglementation en vigueur. Chaque initié occasionnel est tenu de signer cette charte et de s'y conformer jusqu'à ce qu'il n'ait plus le statut d'initié occasionnel.

Outre les obligations de confidentialité et d'abstention décrites ci-dessus, **les dirigeants** de la Société (plus précisément les administrateurs et les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes, assimilées aux Dirigeants mandataires sociaux) et les personnes qui leur sont étroitement liées, sont tenus de **déclarer leurs transactions** auprès de la Société et de l'AMF conformément à la réglementation en vigueur selon des modalités strictes que la Société leur a communiquées dans la charte de déontologie boursière à l'attention des initiés permanents.

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

OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR TITRES ET/OU INSTRUMENTS FINANCIERS PAR LES DIRIGEANTS,
« HAUT CADRES » NON DIRIGEANTS ET PERSONNES LIÉES

Nom, prénom, qualité à la date de l'opération	Nature de l'opération	Date de l'opération	Nombre de titres	Nature	Prix unitaire	Montant de l'opération
OPÉRATIONS SUR TITRES PAR DIRIGEANT						
Yves Guillemot, Président-Directeur général d'Ubisoft Entertainment SA	Acquisition	16/12/19	394	Actions de préférence	0,0000 €	0,00 €
Claude Guillemot, Directeur général délégué d'Ubisoft Entertainment SA	Exercice	10/03/20	12 500	Options	26,8500 €	335 625,00 €
Michel Guillemot, Directeur général délégué d'Ubisoft Entertainment SA	Acquisition	19/11/19	5 000	Actions	49,9100 €	249 550,00 €
		20/11/19	1 000	Actions	49,8700 €	49 870,00 €
		21/11/19	4 000	Actions	52,0700 €	208 280,00 €
		22/11/19	5 000	Actions	52,5800 €	262 900,00 €
		25/11/19	8 000	Actions	53,6100 €	428 880,00 €
		26/11/19	10 000	Actions	54,3100 €	543 100,00 €
		27/11/19	17 000	Actions	55,2300 €	938 910,00 €
		28/11/19	19 000	Actions	54,7400 €	1 040 060,00 €
		29/11/19	15 000	Actions	55,4800 €	832 200,00 €
		03/12/19	16 000	Actions	55,1900 €	883 040,00 €
Exercice	17/12/19	12 500	Options	26,8500 €	335 625,00 €	
Lionel Bouchet, Administrateur représentant les salariés	Acquisition	23/09/19	600	Actions	67,9600 €	40 776,00 €
	Conversion	23/09/19	570	Actions ⁽¹⁾	67,9600 €	38 737,20 €
	Cession	16/12/19	570	Actions	61,2600 €	34 918,20 €
		16/12/19	600	Actions	61,1600 €	36 696,00 €
OPÉRATIONS SUR TITRES PAR PERSONNE LIÉE						
Guillemot Brothers Limited, personne morale liée à M. Christian Guillemot, Directeur général délégué d'Ubisoft Entertainment SA	Cession	21/05/19	70 000	Actions	70,7023 €	4 949 161,00 €
		22/05/19	70 000	Actions	71,4769 €	5 003 383,00 €
		23/05/19	43 358	Actions	70,9646 €	3 076 883,13 €
		24/05/19	16 642	Actions	71,3866 €	1 188 015,80 €
		28/05/19	60 000	Actions	71,3964 €	4 283 784,00 €
		29/05/19	50 000	Actions	71,0968 €	3 554 840,00 €
		30/05/19	70 000	Actions	72,5577 €	5 079 039,00 €
		31/05/19	20 000	Actions	72,6925 €	1 453 850,00 €
		03/06/19	60 000	Actions	73,4236 €	4 405 416,00 €
		04/06/19	20 000	Actions	71,0519 €	1 421 038,00 €
		05/06/19	14 367	Actions	71,2510 €	1 023 663,12 €
		06/06/19	55 000	Actions	70,7969 €	3 893 829,50 €
		07/06/19	55 633	Actions	72,7015 €	4 044 602,55 €
		10/06/19	25 000	Actions	73,2450 €	1 831 125,00 €
		11/06/19	50 000	Actions	71,6481 €	3 582 405,00 €
		25/07/19	50 000	Actions	76,3213 €	3 816 065,00 €
		26/07/19	55 000	Actions	75,2986 €	4 141 423,00 €
		29/07/19	39 087	Actions	75,4043 €	2 947 327,87 €
		30/07/19	46 296	Actions	75,1240 €	3 477 940,70 €
		Victoria Guillemot, personne physique liée à M. Claude Guillemot, Directeur général délégué d'Ubisoft Entertainment SA	Acquisition	08/11/19	20	Actions

(1) Conversion d'actions de préférence en actions ordinaires (Cf. 4.2.3.5)

4.2 Rémunération des mandataires sociaux

Ce chapitre établi avec le concours du Comité des nominations et des rémunérations, présente :

La politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux (Président-Directeur général, Directeurs généraux délégués et administrateurs), en raison de leur mandat social, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce (Cf. 4.2.1).

Il sera proposé à l'Assemblée générale annuelle du 2 juillet 2020 (l'« **AG 2020** ») de voter la politique de rémunération des mandataires sociaux (le vote « **Ex Ante** »). À cette fin, trois résolutions seront présentées respectivement pour le Président-Directeur général, les Directeurs généraux délégués et les administrateurs. Il est à noter que des résolutions de cette nature sont soumises chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires dans les conditions prévues par la loi.

Le rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice écoulé ou attribuées au titre du même exercice requis dans le cadre de l'article L. 225-100, II et III et L. 225-37-3, I (le vote « **Ex Post** ») et incluant notamment :

- ◆ les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce (Cf. 4.2.2.1) concernant chaque mandataire social, ainsi que les ratios entre la rémunération de chacun des Dirigeants mandataires sociaux (Président-Directeur général et Directeurs généraux délégués) et la rémunération des salariés au sein du Groupe et leur évolution sur 5 exercices au regard des performances du Groupe, qui feront l'objet d'une résolution soumise au vote de l'AG 2020 en application de l'article L. 225-100, II du Code de commerce (le vote « **Ex Post Global** ») ; et
- ◆ les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice ou attribués au titre du même exercice aux Dirigeants mandataires sociaux faisant l'objet d'une résolution distincte pour le Président-Directeur général et chaque Directeur général délégué (Cf. 4.2.2.2) (le vote « **Ex Post Individuel** »).

Les tableaux standardisés synthétisant l'information à faire figurer dans le Document d'Enregistrement Universel sur les rémunérations versées ou attribuées aux mandataires sociaux par la Société et toute société comprise dans le périmètre de consolidation en vertu de l'article L. 233-16 du Code de commerce, conformément au Code AFEP/MEDEF et aux recommandations de l'AMF en la matière (le(s) « **Tableau(x) AMF** ») (Cf. 4.2.2.1.4).

Les rapports requis par les articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de commerce sur les attributions d'options et d'actions gratuites (Cf. 4.2.3).

4.2.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION (VOTE « EX ANTE »)

11^e, 12^e et 13^e résolutions de l'AG 2020

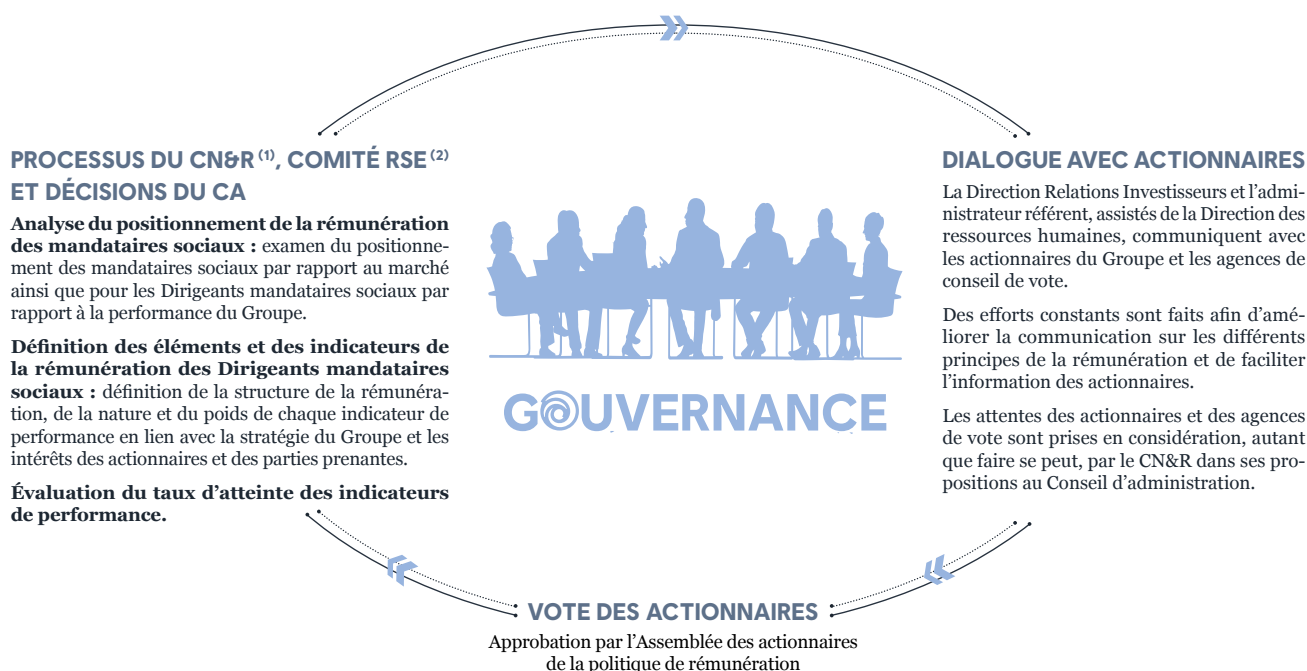
4.2.1.1 Gouvernance

Dans le respect des principes définissant la politique de rémunération, le Comité des nominations et des rémunérations, composé exclusivement d'administrateurs indépendants, suit un processus rigoureux dans l'élaboration de la politique de rémunération des mandataires sociaux afin de permettre au Conseil d'administration de se prononcer dans le respect des dispositions légales, réglementaires et des meilleures pratiques de gouvernance ou de marché.

Il analyse et propose, en ce sens, les principes et les indicateurs de détermination, de révision et de mise en œuvre de la politique de rémunération des mandataires sociaux, ainsi que de la politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achat d'actions ou d'actions de performance.

Ses attributions, ses modalités de fonctionnement ainsi que le détail de ses travaux au cours de l'exercice écoulé, sont décrits au 4.1.3.4. Le Comité des nominations et des rémunérations s'appuie également sur le Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale pour déterminer les indicateurs de performance ainsi que les objectifs à atteindre les plus pertinents en matière de responsabilité sociale et environnementale au regard de l'activité du Groupe et de sa stratégie ainsi que pour l'évaluation du taux d'atteinte de ces objectifs le cas échéant.

Le Comité des nominations et des rémunérations, ainsi que l'administrateur référent, s'assurent, que les attentes exprimées par les actionnaires non représentés au sein du Conseil sont, autant que faire se peut, prises en considération et en informent le Conseil. En ce sens, il est ici rappelé que les résolutions relatives à la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux ont été approuvées, avec un score moyen de plus de 98 %, lors de l'Assemblée générale annuelle du 2 juillet 2019.



(1) Comité des nominations et des rémunérations

(2) Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Le tableau ci-dessous reprend le détail des votes par résolution (votes « Ex Post » et « Ex Ante ») dans leur version postérieure à la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (dite « loi Sapin 2 ») et antérieure à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 prise en application de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (dite « loi Pacte »).

		Rémunérations « Ex Post » (FY18) AG 2018	Rémunérations « Ex Post » (FY19) AG 2019	Politique de rémunération « Ex Ante » (FY19) AG 2018	Politique de rémunération « Ex Ante » (FY20) AG 2019
		Pour	Pour	Pour	Pour
	Yves GUILLEMOT, P-Dg	5 ^{ème} résolution ✓ 99,70 %	✓ 97,55 %	10 ^{ème} résolution ✓ 99,54 %	✓ 98,60 %
	Claude GUILLEMOT, Dgd	6 ^{ème} résolution ✓ 99,79 %	✓ 99,30 %	11 ^{ème} résolution ✓ 99,54 %	✓ 99,15 %
	Michel GUILLEMOT, Dgd	7 ^{ème} résolution ✓ 99,41 %	✓ 99,30 %		
	Gérard GUILLEMOT, Dgd	8 ^{ème} résolution ✓ 99,79 %	✓ 99,30 %		
	Christian GUILLEMOT, Dgd	9 ^{ème} résolution ✓ 99,80 %	✓ 99,30 %		

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration (Cf. 4.1.4.1), les administrateurs veillent à préserver en toutes circonstances leur indépendance de jugement, de décision et d'action et s'efforcent d'éviter tout conflit pouvant exister entre leurs intérêts moraux et matériels et ceux de la Société. Afin de prévenir les risques de conflits d'intérêts, chaque administrateur indépendant a l'obligation de compléter annuellement un questionnaire qui lui

est adressé par le Comité des nominations et des rémunérations et de déclarer en cas de modification, dès qu'il en a connaissance, au Conseil d'administration toute situation laissant apparaître ou pouvant laisser apparaître un quelconque conflit d'intérêts.

Les dispositions relatives à la gestion des conflits d'intérêts et aux conventions réglementées sont détaillées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (Cf. 4.1.4.1).

4.2.1.2 Principes

Principes généraux

Le Conseil d'administration se réfère aux principes de détermination de la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux exécutifs du Code AFEP/MEDEF ainsi qu'aux dispositions du Code de commerce pour les administrateurs. Il s'appuie pour mener ses réflexions sur des études d'experts externes qui éclairent le Conseil d'administration et le Comité des nominations et des rémunérations sur les meilleures pratiques de marché.

Le Conseil d'administration veille à ce que la politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux soit alignée avec l'intérêt social du Groupe et les intérêts des actionnaires et des

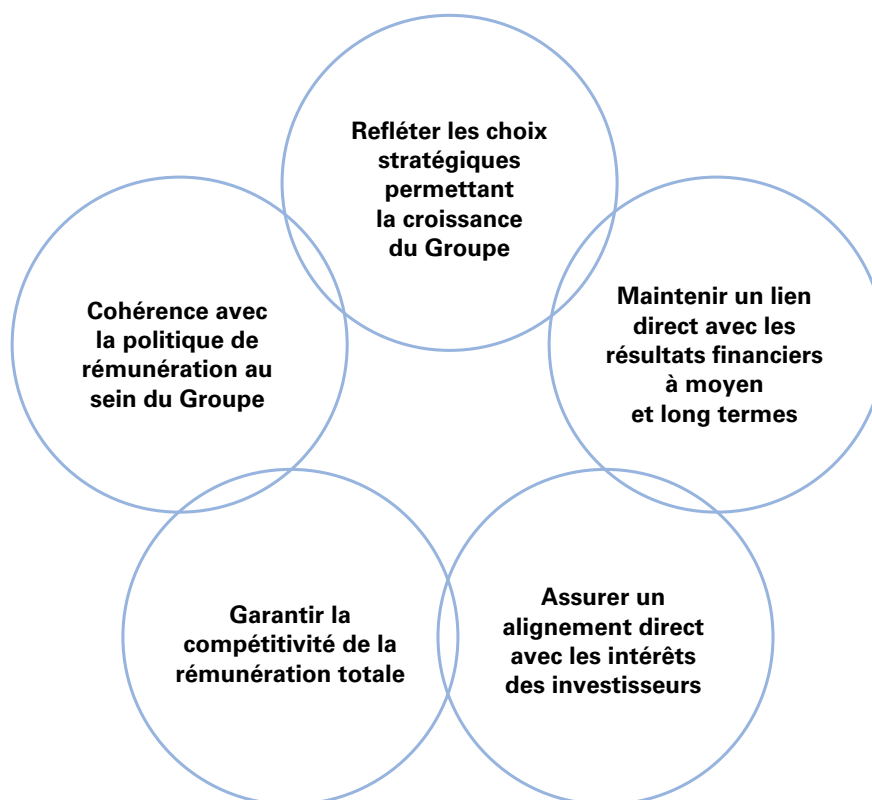
parties prenantes. Les conditions de performance choisies pour la fixation des rémunérations variables (annuelle et long terme) sont alignées avec la stratégie du Groupe sur la base d'objectifs mesurables, clairs et opérationnels assurant ainsi une création de valeur pérenne et solide.

Le Conseil d'administration décide en outre, sur la proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de la répartition du montant annuel alloué aux administrateurs par l'Assemblée générale des actionnaires de la Société au titre de leur mandat, en fonction de leur participation effective aux réunions du Conseil d'administration et, le cas échéant, de ses comités spécialisés.

Principes de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux

La politique de rémunération proposée par le Comité des nominations et des rémunérations et arrêtée par le Conseil d'administration repose sur les piliers suivants :

PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION



a. **Refléter les choix stratégiques permettant la croissance du Groupe**

Le Comité des nominations et des rémunérations s'assure de la corrélation entre la structure des rémunérations des Dirigeants mandataires sociaux et la stratégie du Groupe. Ainsi, les prochains défis majeurs sont reflétés dans les conditions de performance des rémunérations variables dont les cibles à atteindre sont alignées avec les objectifs de création de valeur du Groupe.

b. **Maintenir un lien direct avec les résultats financiers à moyen et long termes**

La structure de rémunération totale des Dirigeants mandataires sociaux repose de façon significative sur des éléments variables (annuel et/ou long terme). Le versement des éléments variables est soumis à la réalisation de conditions de performance précises, cohérentes et exigeantes en ligne avec la stratégie du Groupe orientée vers une croissance rentable sur le long terme en agissant de manière responsable à l'égard de toutes les parties prenantes.

c. **Assurer un alignement direct avec les intérêts des investisseurs**

Afin que la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux soit alignée avec les intérêts des investisseurs, une partie de la rémunération totale est liée au cours de bourse de l'action Ubisoft Entertainment SA sur Euronext Paris (l'« Action Ubisoft »), soit via une attribution d'actions sous forme d'actions de performance⁽¹⁾ ou d'options de souscription/d'achat d'actions⁽²⁾, soit via une rémunération pluriannuelle dont la valeur est indexée sur le cours de bourse de l'Action Ubisoft.

d. **Garantir la compétitivité de la rémunération totale** par rapport aux pratiques de sociétés dont la performance est comparable à celle du groupe Ubisoft, tout en respectant un principe de modération.

Le Comité des nominations et des rémunérations veille à la compétitivité de la rémunération totale des Dirigeants mandataires sociaux. Pour apprécier cette compétitivité, des études de rémunération sont régulièrement effectuées sur la base d'un panel de comparaison stable et cohérent.

e. **Cohérence avec la politique de rémunération au sein du Groupe**

Le Comité des nominations et des rémunérations veille à ce que la politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux soit appréciée de manière cohérente avec les éléments de rémunération des salariés du Groupe. À ce titre, le Comité des nominations et des rémunérations est chargé d'une part, de s'informer de la politique générale des rémunérations des équipes dirigeantes – en ce inclus le Comité exécutif et d'autre part, d'analyser les ratios d'équité eu égard au niveau de la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux de la Société par rapport à la rémunération moyenne et médiane des salariés.

Ainsi, la structure et la philosophie des plans de rémunération long terme des équipes, le rapport des rémunérations homme/femme comme l'évolution des ratios d'équité exposés au 4.2.1.3 font par exemple l'objet de discussions approfondies.

Le Conseil d'administration a décidé de prévoir la faculté de déroger « en cas de circonstances exceptionnelles, [...], 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 », conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2, III. alinéa 2^o du Code de commerce. Le Conseil d'administration a ainsi décidé d'inclure cette opportunité dans la politique de rémunération, 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 critères de performance 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 critères de performance.

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

Principes de rémunération des administrateurs

Les administrateurs perçoivent une rémunération à raison de leur mandat (anciennement appelée jetons de présence). Le montant maximal de l'enveloppe de la rémunération à répartir entre les administrateurs est voté par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition du Conseil d'administration au regard des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations en tenant compte de l'intérêt social.

Le Comité des nominations et des rémunérations évalue chaque année si le montant de cette enveloppe est adapté au nombre et à la durée des séances du Conseil d'administration et des comités ainsi qu'au nombre d'administrateurs.

Le montant annuel maximal de l'enveloppe de la rémunération allouée aux administrateurs reste inchangé jusqu'à une nouvelle décision de l'Assemblée générale des actionnaires.

Le montant annuel maximal de la rémunération des administrateurs pouvant leur être alloué a été fixé à 750 000 € par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 septembre 2017 et n'a pas évolué depuis cette date. Le détail du montant versé au titre de l'exercice clos le 31 mars 2020 figure au 4.2.2.1.2.

Le total de la rémunération allouée à chaque administrateur est plafonné quel que soit le nombre de séances du Conseil ou des comités. Les administrateurs ne perçoivent aucune autre rémunération au titre de l'exercice de leur mandat.

Les administrateurs représentant les salariés et/ou les administrateurs représentant les salariés actionnaires perçoivent une rémunération au titre de leur mandat dans les mêmes conditions que les autres membres du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, décide de la répartition de

(1) En vertu des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce et sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires

(2) En vertu des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce et sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires

l'enveloppe votée par l'Assemblée générale des actionnaires et destinée aux membres du Conseil d'administration et des comités.

La rémunération allouée aux administrateurs est répartie comme suit :

- ♦ une part fixe (forfait annuel) et pour les administrateurs, membres d'un comité, une part fixe au titre de leur fonction de Président d'un comité ; et
- ♦ une part variable qui tient compte de l'assiduité des administrateurs aux séances du Conseil d'administration et pour les administrateurs membres d'un comité, de l'assiduité aux séances du ou desdits comité(s) sur la base d'un montant prédéfini par réunion et plafonné à un nombre maximum de séances déterminé.

Par ailleurs, l'administrateur nommé en cours d'exercice social perçoit la part fixe et la part variable lui revenant, en sa qualité d'administrateur ou de Président d'un comité, en fonction de sa date de nomination.

La politique de rémunération applicable aux administrateurs ne prévoit pas de critères de performance individuelle. Afin de se conformer aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, les modalités d'attribution de la rémunération des administrateurs ont été définies par le Conseil d'administration lors de sa séance du 19 octobre 2015 afin que la part variable, liée à l'assiduité des administrateurs et à leur participation à des comités, soit prépondérante.

L'administrateur référent perçoit une rémunération forfaitaire supplémentaire au titre de sa mission.

Le Conseil d'administration peut allouer des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats confiés à ses membres. En pareil cas, ces rémunérations sont portées aux charges d'exploitation et soumises à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire.

Il est précisé à toutes fins utiles qu'aucune mission exceptionnelle n'a été effectuée au titre de l'exercice en cours.

Les règles de répartition de la rémunération applicable à ce jour aux administrateurs sont rappelées ci-après :

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

Comité d'audit		Comité des nominations et des rémunérations		Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale		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)	5 000 €	2 500 € par séance (plafond 4 séances par exercice)	5 000 €	1 500 € par séance (plafond 4 séances par exercice)	15 000 € par exercice

Le Conseil d'administration a décidé le 9 avril 2020 que la partie fixe de la rémunération allouée aux administrateurs ainsi que la rémunération forfaitaire allouée à l'administrateur référent ne seraient plus versées par anticipation afin de répondre aux exigences visées au second alinéa de l'article L. 225-100, II du Code de commerce modifié par la loi Pacte.

4.2.1.3 Structure de la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux

Rémunération annuelle fixe

Le montant de la rémunération annuelle fixe applicable à un Dirigeant mandataire social est fixé par le Conseil d'administration lors de la nomination de l'intéressé et réévalué périodiquement pour assurer un positionnement tenant compte de l'évolution du marché sur la base d'études de rémunération d'une part, et des résultats du Groupe d'autre part.

Rémunération variable annuelle

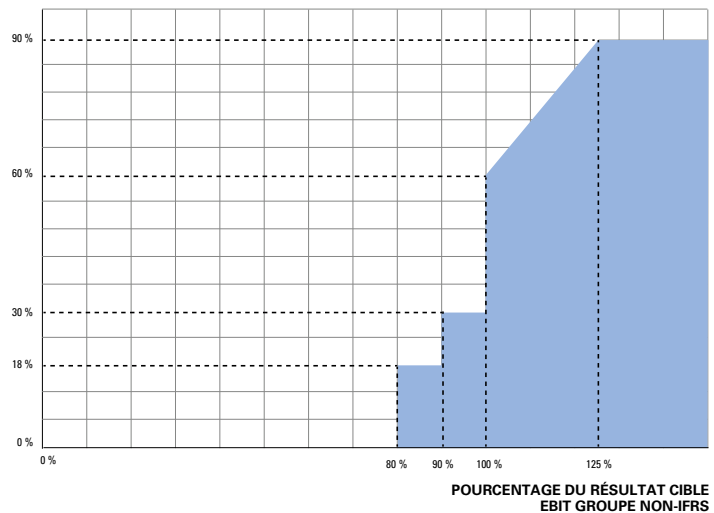
La rémunération variable annuelle allouée au Président-Directeur général est déterminée conformément aux principes généraux exposés au 4.2.1.2 et est exprimée en pourcentage de la part de sa rémunération fixe. Pour l'ensemble des indicateurs de performance (les « **Indicateurs** »), les objectifs cibles sont exigeants et en lien avec les objectifs de création de valeur du Groupe.

La rémunération variable annuelle est ainsi alignée avec la performance du Groupe. Les Indicateurs financiers retenus permettent de refléter chaque année la réalisation du Business Plan. Les Indicateurs extra-financiers enrichissent cette vision et permettent de tenir compte de la réalisation des choix stratégiques nécessaires à la croissance du groupe Ubisoft.

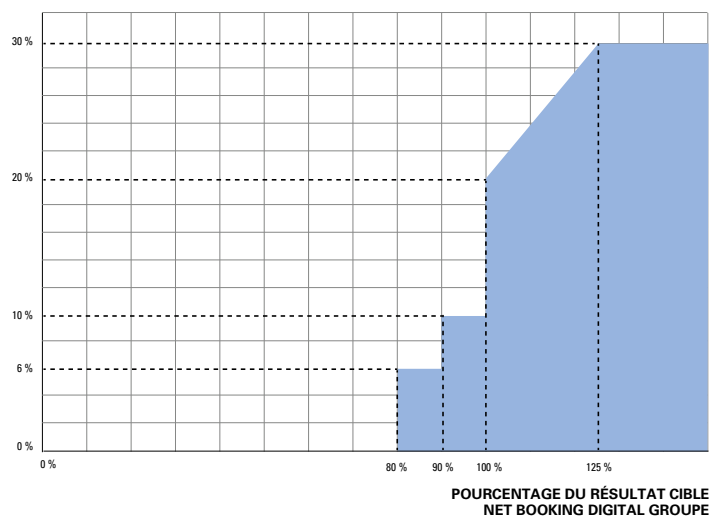
La présente politique de rémunération variable annuelle s'applique au seul Président-Directeur général, garant par son action de la bonne exécution du Business Plan dans sa dimension court terme.

Partie variable annuelle	Indicateur <i>Sous-indicateur</i>	Cible en pourcentage de la rémunération annuelle fixe	Explication de la pertinence des indicateurs et modalités de mise en œuvre
Indicateurs de performance économique et financière (indicateurs financiers)	EBIT Groupe non-IFRS (en M€)	60 %	<p>Ces deux Indicateurs permettent d'appréhender la qualité de la gestion économique et financière du Groupe de façon complémentaire. L'EBIT Groupe non-IFRS est l'Indicateur de référence permettant de mesurer la performance financière du Groupe. Le « Net Booking Digital » permet de mesurer l'évolution de la partie du revenu la plus créatrice de valeur pour le Groupe.</p> <p>La méthode consiste à comparer le niveau de chacun de ces Indicateurs, observé au 31 mars de l'exercice écoulé, par rapport à l'objectif annuel communiqué au marché (la cible) au début de l'exercice.</p> <p>Le paiement fonctionne par palier fixe jusqu'à l'atteinte de la cible, puis de manière proportionnelle jusqu'à l'atteinte du plafond maximum, selon les modèles suivants :</p>
	Net Booking Digital Groupe (en M€)	20 %	

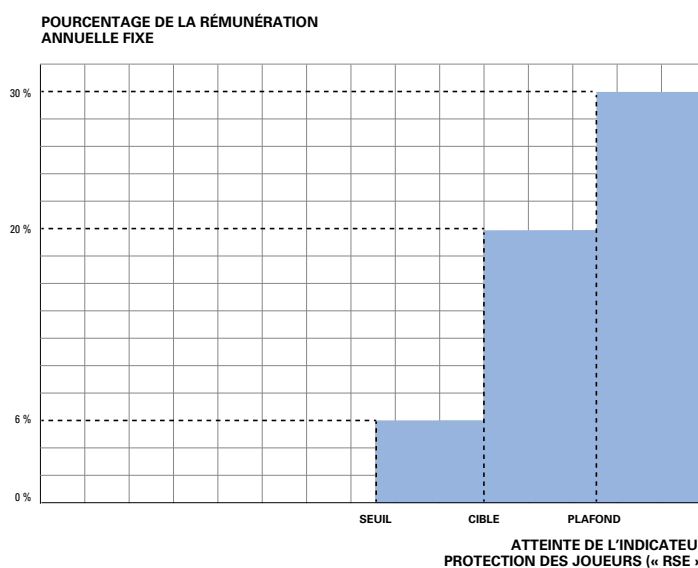
POURCENTAGE DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE



POURCENTAGE DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE



Partie variable annuelle	Indicateur <i>Sous-indicateur</i>	Cible en pourcentage de la rémunération annuelle fixe	Explication de la pertinence des indicateurs et modalités de mise en œuvre
Indicateur de performance extra-financier	Protection des joueurs (« RSE ») <i>Protection des jeunes joueurs sur PC</i> <i>Protection des jeunes joueurs sur Mobile</i>	20 %	<p>La protection des joueurs est un enjeu majeur pour Ubisoft, confirmé par les attentes des principales parties prenantes présentées dans la matrice de matérialité réalisée en décembre 2019 (Cf. 5.2.1).</p> <p>Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020, l'Indicateur sur la protection des joueurs a déjà permis d'amplifier l'impulsion donnée et d'accélérer les actions engagées pour la protection des joueurs.</p> <p>Avec un portfolio comportant davantage de jeux grand public auxquels les plus jeunes pourront jouer, l'enjeu de la protection des jeunes joueurs devient essentiel et est reflété au travers de l'Indicateur « Protection des joueurs » composé de deux sous-indicateurs pour l'exercice clos le 31 mars 2021.</p> <p>Ces sous-indicateurs consistent à mesurer la mise en place de programmes de protection des jeunes joueurs ⁽¹⁾, d'une part sur PC pour les jeux gratuits dont le rating est inférieur à ESRB M/PEGI 16, et d'autre part sur mobile pour les nouveaux jeux dont le public visé est mineur ⁽²⁾.</p> <p>Le paiement fonctionne par palier fixe mesuré par la mise en place de programmes de protection précis sur un périmètre donné jusqu'à l'atteinte du seuil, de la cible ou du plafond maximum, selon le modèle suivant :</p>



(1) Jeunes joueurs correspond à mineurs au sens des réglementations locales en matière de données personnelles

(2) Pour les jeux mobile, mineurs au sens des réglementations locales en matière de données personnelles et selon la nature du contenu

Rémunération variable long terme

La rémunération variable long terme, applicable tant au Président-Directeur général qu'aux Directeurs généraux délégués, 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 Comité des nominations et des rémunérations, en l'attribution d'instruments tels que des actions de performance ou des options de souscription et/ou d'achat d'actions (les « **Plans d'Actions** ») 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

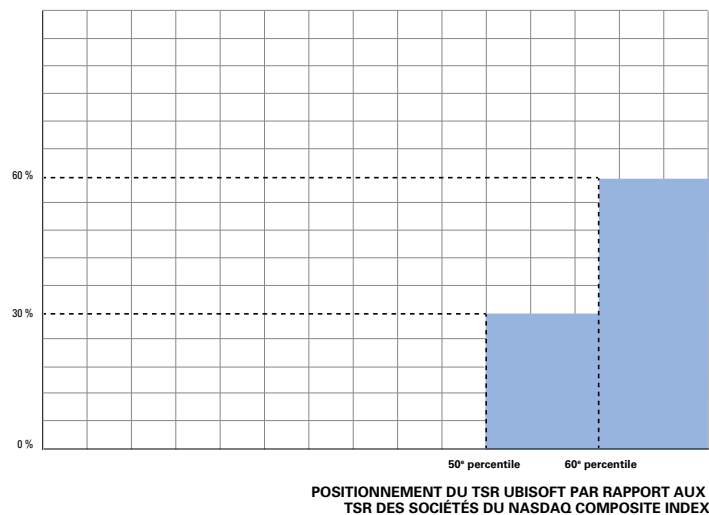
exercices ou années consécutifs, étant entendu que la Rémunération Pluriannuelle n'a vocation à être mise en place que dans le cas où aucun Plan d'Actions ne pourrait être attribué.

L'atteinte des indicateurs conditionnant l'acquisition/le versement de la rémunération variable long terme est évaluée sur une période de trois exercices ou années consécutifs minimum. Les Plans d'Actions sont définitivement acquis à la suite d'une période d'acquisition de quatre années minimum⁽¹⁾. L'acquisition/le versement est également subordonné au maintien de la fonction de Dirigeant mandataire social.

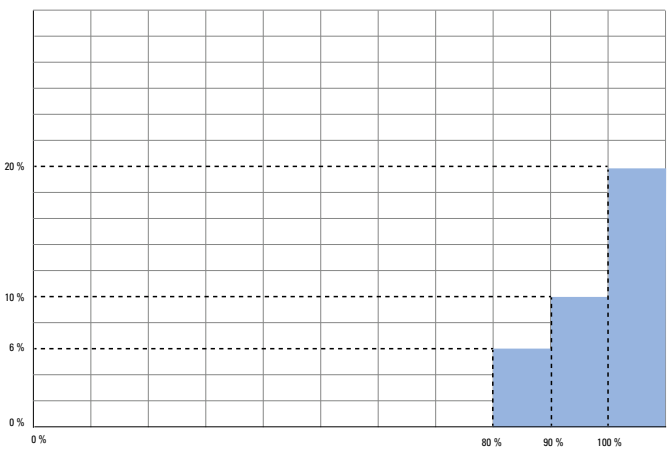
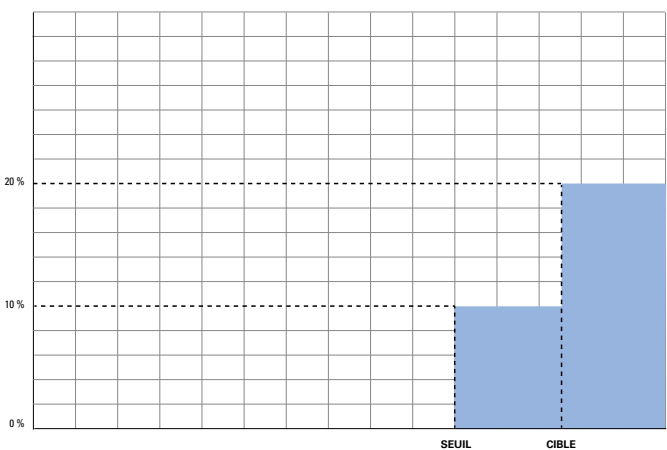
Les conditions de performance sur trois exercices ou années consécutifs permettent d'aligner directement la dilution liée à l'acquisition des actions de performance et des options de souscription ou d'achat d'actions sur la création de valeur pour l'actionnaire.

Partie variable long terme	Indicateur	Pourcentage de l'attribution concerné	Explication de la pertinence des indicateurs et modalités de mise en œuvre
Indicateur de performance économique et financière (indicateur financier)	Positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index	60 %	<p>Cet indicateur financier externe assure une corrélation entre la valeur de la rémunération long terme et celle du rendement (total shareholder return ou TSR) de l'Action Ubisoft relativement à un panel de sociétés comparables.</p> <p>L'atteinte de cet indicateur est évaluée sur la base du positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index apprécié sur une période de 3 ans.</p> <p>Le versement de la rémunération associée fonctionne par palier selon le modèle suivant :</p>

POURCENTAGE DE L'ATTRIBUTION CONCERNÉ



(1) La date d'acquisition correspond, pour les actions de performance, à la date de livraison des actions et pour les options de souscription ou d'achat d'actions, à la date d'ouverture des droits d'exercice

Partie variable long terme	Indicateur	Pourcentage de l'attribution concerné	Explication de la pertinence des indicateurs et modalités de mise en œuvre
Indicateurs de performance extra-financiers	Croissance du Nombre Mensuel de Joueurs Actifs (MAU)	20 %	<p>L'évolution du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU – Monthly Active Users) est une mesure de référence dans l'industrie du jeu vidéo permettant notamment d'évaluer la capacité à faire grandir l'audience et à engager les joueurs au sein de nos expériences, se traduisant <i>in fine</i> en performance économique et financière.</p> <p>Cet Indicateur prend en compte les MAU sur Consoles et PC dont la progression constitue une des principales priorités stratégiques pour Ubisoft.</p> <p>L'atteinte de cet indicateur est évaluée sur une période de 3 exercices consécutifs. L'évolution du nombre de MAU est mesurée à travers le taux de croissance annuel moyen entre la moyenne de MAU au cours de l'exercice précédant l'attribution et la moyenne de MAU au cours de l'exercice précédant l'acquisition/le versement de la rémunération long terme.</p> <p>Le versement de la rémunération associée fonctionne par palier selon le modèle suivant :</p> <p>POURCENTAGE DE L'ATTRIBUTION CONCERNÉ</p>  <p>POURCENTAGE DU RÉSULTAT CIBLE CROISSANCE DU NOMBRE DE MAU</p>
	Croissance de la diversité F/H des équipes (« RSE »)	20 %	<p>Ubisoft est une entreprise de talents dont le succès et la réussite reposent notamment sur le bien-être de ses équipes. En tant qu'employeur responsable, Ubisoft place la diversité au centre de ses préoccupations, étant par ailleurs convaincu qu'elle permet d'enrichir le processus créatif afin de proposer des expériences originales et mémorables aux joueurs. Seule forme de diversité mesurable à un niveau mondial, l'indicateur de diversité Femme/Homme des équipes a été retenu pour mesurer de manière chiffrée et objective les progrès accomplis face à cet enjeu majeur, confirmé par les attentes des principales parties prenantes présentées dans la matrice de matérialité réalisée en décembre 2019 (Cf. 5.2.1).</p> <p>L'atteinte de cet indicateur est évaluée sur une période de 3 exercices consécutifs. La croissance est mesurée en calculant l'évolution du ratio de diversité F/H des équipes de l'ensemble des filiales Ubisoft au niveau mondial sur la base des effectifs permanents présents au 31 mars de l'exercice précédant l'attribution et ce même ratio au 31 mars de l'exercice précédant l'acquisition/le versement de la rémunération long terme.</p> <p>Le versement de la rémunération associée fonctionne par palier selon le modèle suivant :</p> <p>POURCENTAGE DE L'ATTRIBUTION CONCERNÉ</p>  <p>ATTEINTE DE L'INDICATEUR ÉVOLUTION DU RATIO DE DIVERSITÉ F/H</p>

En application des articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce, et conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'administration fixe le nombre d'actions issues des levées d'options ou le nombre d'actions de performance que chaque Dirigeant mandataire social est tenu de conserver au nominatif jusqu'à l'expiration de son mandat social au sein du Groupe.

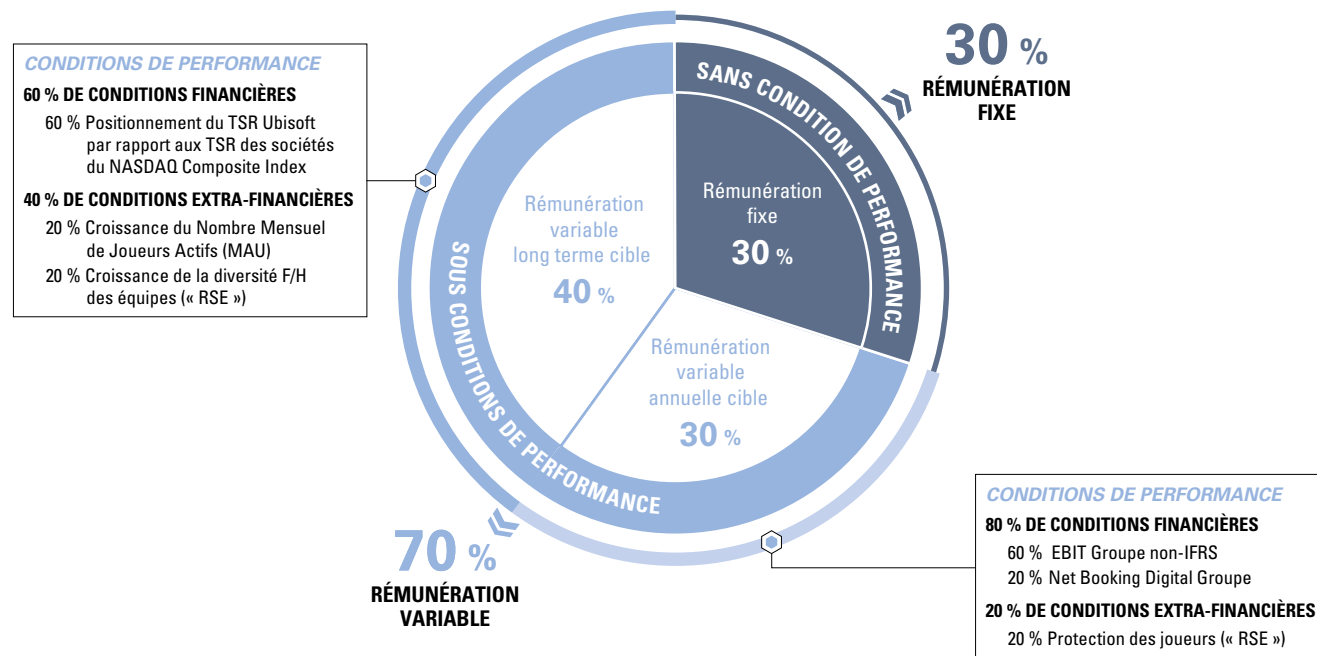
Les Dirigeants mandataires sociaux n'ont pas recours à des instruments de couverture pour les Plans d'Actions.

Rémunération pouvant être allouée au titre du mandat d'administrateur

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

4.2.1.4 Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général

STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION TOTALE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



ÉLÉMENTS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

- ✓ Rémunération annuelle fixe
- ✓ Rémunération variable annuelle
- ✓ Rémunération variable long terme
- ✓ Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur

- ✗ Régime de retraite supplémentaire
- ✗ Indemnité de départ
- ✗ Indemnité de non-concurrence
- ✗ Rémunération exceptionnelle

En adéquation avec les 5 piliers de rémunération précités au 4.2.1.2 ainsi que la culture entrepreneuriale du Groupe, sa mission et l'ambition de développer sa position de leader de son marché, la

structure de rémunération totale du Président-Directeur général repose pour une part importante sur des éléments variables, tout en maintenant un niveau de rémunération totale cohérent et compétitif.

Positionnement cible et évolution de la rémunération totale

Le Comité des nominations et des rémunérations veille à la compétitivité de la rémunération totale du Président-Directeur général. Pour apprécier cette compétitivité, des études de rémunération sont régulièrement effectuées sur la base d'un panel de comparaison stable et cohérent.

Ce panel se compose de sociétés européennes, majoritairement françaises, opérant dans les secteurs ou les industries dont les défis économiques, technologiques et concurrentiels sont proches de ceux du Groupe, tel que détaillé ci-dessous :

ALTEN	COMPUTACENTER	DASSAULT SYSTEMES	EDENRED
ILIAD	INFORMA	INGENICO	IPSOS
JCDECAUX	LOGITECH	MERLIN ENTERTAINMENT	METROPOLETV - M6
OCADO GROUP PLC	FLUTTER ENTERTAINMENT PLC	SAGE GROUP	SCHIBSTED ASA-CL A
TECHNICOLOR	TF1	UNITED INTERNET	WORLDLINE

Le Comité des nominations et des rémunérations, accompagné par un partenaire externe, a ainsi sélectionné des sociétés du divertissement, des médias et des industries high-tech.

Le panel ainsi constitué présente les caractéristiques suivantes :

- ◆ chiffre d'affaires médian (2 300 M€ pour l'étude réalisée en 2019) ;
- ◆ capitalisation boursière médiane (5 400 M€ pour l'étude réalisée en 2019) ;
- ◆ effectif médian (11 200 collaborateurs pour l'étude réalisée en 2019).

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

La rémunération totale vise à être positionnée à la Médiane du Marché en cas d'atteinte des conditions de performance fixées pour les rémunérations variables (annuelle et long terme), la part de rémunération fixe restant située sous la Médiane du Marché. Ce positionnement de la rémunération totale cible à la Médiane du Marché, particulièrement au travers d'une rémunération long terme plus importante, se justifie au regard de la progression et de la transformation du Groupe conduite ces dernières années qui place Ubisoft parmi les leaders de l'industrie.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020, le Comité des nominations et des rémunérations a constaté l'existence d'un décalage négatif de 8 points entre le niveau de rémunération totale du Président-Directeur général et la Médiane du Marché. Le Comité des nominations et des rémunérations, tout en réaffirmant le principe visant à garantir la compétitivité de la rémunération totale exposé au 4.2.1.2, a souhaité tenir compte du contexte associé à la mise à jour des objectifs financiers du Groupe. En conséquence d'une part de la forte révision à la baisse des revenus attendus de *Ghost Recon Breakpoint* et, dans une moindre mesure de ceux de *The Division 2* ; d'autre part de la décision d'accroître la durée de développement de *Gods & Monsters*, *Rainbow Six Quarantine* et *Watch Dogs Legion*, il a ainsi été décidé que la rémunération totale cible du Président-Directeur général serait inchangée au cours de l'exercice clos le 31 mars 2021.

Le Comité des nominations et des rémunérations a recommandé au Conseil d'administration de maintenir la structure de la rémunération totale du Président-Directeur général, 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 les trois exercices suivants (31 mars 2022, 2023 et 2024), hors cas de dérogation prévu(s) expressément dans le cadre de la politique de rémunération visée en page 89, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2, III, alinéa 2^d du Code de commerce. Il est par ailleurs rappelé que la rémunération totale repose de manière prépondérante sur des éléments variables, et ne vise à atteindre la Médiane du Marché qu'en cas d'atteinte de conditions de performance exigeantes mesurant la bonne réalisation du Business Plan (objectifs financiers officiellement communiqués au marché en début de l'exercice en cours).

Rémunération annuelle fixe

Le Comité des nominations et des rémunérations prend en compte à la fois les éléments de l'étude de rémunération et les résultats du Groupe et s'assure de positionner la rémunération fixe entre le Premier Quartile et la Médiane du Marché. Le Comité des nominations et des rémunérations, bien que restant attentif à garantir la compétitivité de la rémunération totale sur le long terme, a proposé de maintenir la rémunération fixe du Président-Directeur général au titre de l'exercice clos le 31 mars 2021 à celle arrêtée au titre de l'exercice clos le 31 mars 2020, à savoir : 584 824 €.

Rémunération variable annuelle

La valeur cible de la rémunération variable annuelle correspond environ à 30 % de la rémunération totale du Président-Directeur général soit 100 % de la rémunération fixe, avec un plafond à 150 % de la rémunération fixe. Il est précisé que, pour chaque indicateur, en cas d'atteinte des conditions de performance inférieure à 80 %, ou de non atteinte du seuil minimum le cas échéant, aucune rémunération variable annuelle ne sera versée. La rémunération variable annuelle suit une progression par palier jusqu'à l'atteinte de la cible puis proportionnelle entre la cible et le plafond, à l'exception de l'indicateur RSE, dont le paiement fonctionne par palier quel que soit le niveau d'atteinte de la condition de performance. Le niveau des cibles définies pour chaque indicateur est conforme aux objectifs du Groupe.

La rémunération variable annuelle est assortie de critères dits financiers et extra-financiers.

Ainsi, les indicateurs retenus au titre de l'exercice clos le 31 mars 2021 sont les suivants :

- ◆ L'EBIT Groupe non-IFRS en valeur, pour 60 % ;
- ◆ Le Net Booking Digital Groupe ⁽¹⁾, pour 20 % ;
- ◆ La protection des joueurs (RSE), pour 20 %.

(1) Net Booking Digital correspond au chiffre d'affaires digital historique

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, l'indicateur portant préalablement sur l'évolution du nombre de joueurs sur certains territoires stratégiques a été retiré au bénéfice d'une mesure plus complète (croissance du nombre mensuel de joueurs actifs) désormais appliquée à la rémunération variable long terme. Ce changement permet d'une part de mieux mesurer l'évolution de l'audience sur le long terme, et d'autre part de renforcer le poids de l'indicateur portant sur la protection des joueurs (qui passe de 10 % à 20 % de la rémunération variable annuelle).

Un indicateur portant sur la responsabilité sociale, environnementale et sociétale du Groupe a été ajouté au titre de l'exercice clos le

31 mars 2020. Cet indicateur défini par le Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale reflète un axe majeur de la stratégie RSE du Groupe autour de la protection des joueurs. Sur recommandation dudit comité, le Comité des nominations et des rémunérations a fait évoluer les sous-indicateurs sous-jacents pour orienter l'indicateur plus précisément autour de la protection des jeunes joueurs au titre de l'exercice clos le 31 mars 2021. Au travers de cibles matérielles, ambitieuses et mesurables, cette modification permet de refléter l'évolution du portfolio dont certains titres seront destinés à des joueurs plus jeunes.

Le niveau d'atteinte global de l'indicateur « protection des joueurs » est établi suivant l'atteinte de chaque sous-indicateur selon la matrice suivante :

Niveau d'atteinte du premier sous-indicateur	Niveau d'atteinte du second sous-indicateur	Niveau d'atteinte global de l'indicateur « protection des joueurs »
< Seuil	≤ Seuil	< Seuil
< Seuil	≥ Cible	Seuil
Seuil	≥ Seuil et < Plafond	Seuil
Seuil	Plafond	Cible
Cible	≥ Cible	Cible
Plafond	Plafond	Plafond

Le Groupe s'engage à communiquer chaque année le détail complet des objectifs, des sous-indicateurs sous-jacents, de la définition des cibles et des seuils ainsi que leurs niveaux d'atteinte dans le cadre du vote « Ex Post ».

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

	Conditions de performance				
	< 1 ^{er} Seuil	1 ^{er} Seuil	2 nd Seuil	Cible	Plafond
INDICATEURS FINANCIERS (80 %)					
EBIT Groupe non-IFRS (en millions d'euros)	< TBD	≥TBD - < TBD	≥TBD - < TBD	TBD ⁽¹⁾	TBD
En % de la cible sur ce critère	< 80 %	≥ 80 % < 90 %	≥ 90 % < 100 %	100 %	125 %
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	18 %	30 %	60 %	90 %
	% versement défini par palier			% versement défini proportionnellement	
Net Booking Digital Groupe (en millions d'euros)	< TBD	≥TBD – <TBD	≥TBD – <TBD	TBD ⁽²⁾	TBD
En % de la cible sur ce critère	< 80 %	≥ 80 % < 90 %	≥ 90 % < 100 %	100 %	125 %
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe)	0 %	6 %	10 %	20 %	30 %
	% versement défini par palier			% versement défini proportionnellement	
INDICATEUR EXTRA-FINANCIER (20 %)					
Protection des joueurs (« RSE ») ⁽³⁾	< Seuil	Seuil		Cible non communiquée ⁽³⁾	Plafond
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	6 %	6 %	20 %	30 %
	Pourcentage de versement défini par palier				
TOTAL					
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	30 %	46 %	100 %	150 %

(1) « To be determined » : la cible correspond aux objectifs annoncés par le Groupe au titre du communiqué annuel au début de l'exercice (précisions ci-dessous)

(2) « To be determined » : la cible sera supérieure à 69% du Net Booking Groupe (précisions ci-dessous)

(3) Le détail du niveau d'atteinte attendu, établi et prédéfini de manière précise, ne peut être rendu public pour des raisons de confidentialité sur la stratégie du Groupe. Le Groupe s'engage à communiquer chaque année le détail complet des objectifs, des sous-indicateurs sous-jacents, de la définition des cibles et des seuils ainsi que leurs niveaux d'atteinte dans le cadre du vote « Ex Post ».

Pour l'exercice clos le 31 mars 2021, le Groupe a confirmé le 14 mai 2020 sa capacité à atteindre les 600 M€ de résultat opérationnel non-IFRS communiqué précédemment avec le lancement de 5 jeux AAAs (*Assassin's Creed Valhalla*, *Watch Dogs Legion*, *Gods & Monsters*, *Rainbow Six Quarantine* et une franchise non annoncée). Cependant, en raison du contexte lié à la crise du COVID-19 et afin de tenir compte de l'impact potentiel des incertitudes externes, Ubisoft a annoncé des objectifs financiers compris dans les fourchettes ci-dessous. L'estimation basse de ces fourchettes prend notamment en compte le décalage éventuel d'un jeu AAA sur l'exercice fiscal suivant si cela devait assurer la maximisation du potentiel long terme du line-up Ubisoft.

Ainsi, à ce stade de l'année, les objectifs financiers d'Ubisoft sont compris :

- ◆ entre 400 M€ et 600 M€ pour l'EBIT Groupe non-IFRS ;
- ◆ entre 2 350 M€ et 2 650 M€ pour le Net Booking Groupe.

Compte tenu de ces circonstances exceptionnelles et dans le cadre de ces fourchettes, le Conseil d'administration statuera, d'ici la fin du mois d'octobre 2020, sur les cibles précises afférentes aux objectifs EBIT Groupe non-IFRS et Net Booking Digital Groupe de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général au titre de l'exercice clos le 31 mars 2021. Ce délai vise à assurer la pertinence des cibles en permettant au Groupe d'une part d'obtenir davantage de visibilité quant à l'impact de la crise du Covid-19 sur ses opérations et sur l'évolution de la consommation, et d'autre part de garantir le caractère exigeant de ces objectifs, les sorties des jeux AAA étant prévues pour le second semestre de l'exercice.

Il est rappelé que, conformément à l'article L. 225-100, III 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'Assemblée générale appelée à approuver les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2021.

Rémunération variable long terme

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

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, la valeur de l'attribution annuelle de la rémunération variable long terme, estimée à la date d'attribution (valorisation comptable), sous forme de Plans d'Actions ou d'une Rémunération Pluriannuelle, correspond à environ 40 % de la rémunération totale du Président-Directeur général soit 133 % de la rémunération fixe.

La rémunération variable long terme est fixée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations dans le cadre et sous réserve, concernant les Plans d'Actions, des résolutions votées par l'Assemblée générale des actionnaires.

Ainsi, il sera soumis au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2020 d'autoriser le Conseil d'administration à procéder à des attributions d'options de souscription et/ou d'achat d'actions en faveur des Dirigeants mandataires sociaux. Les indicateurs suivants seront prévus au titre de ladite résolution :

- (i) pour 60 % sur la base du positionnement du rendement total de l'Action Ubisoft (le « TSR Ubisoft ») ⁽¹⁾ par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index ⁽¹⁾ ;
- (ii) pour 20 % sur la base de la Croissance du Nombre Mensuel de Joueurs Actifs (MAU) ;
- (iii) pour 20 % sur la base d'une condition de performance « RSE » (Diversité F/H des équipes).

(1) TSR Ubisoft et TSR des sociétés composant le NASDAQ Composite Index calculés entre la date d'attribution et la veille de la troisième date anniversaire de l'attribution au plus tôt

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

FONCTIONNEMENT DE L'INDICATEUR « POSITIONNEMENT DU TSR UBISOFT PAR RAPPORT AUX TSR DES SOCIÉTÉS DU NASDAQ COMPOSITE INDEX »

	< 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

FONCTIONNEMENT DE L'INDICATEUR « CROISSANCE DU NOMBRE MENSUEL DE JOUEURS ACTIFS (MAU) »

	< 80 % de la cible	≥ 80 % et < 90 % de la cible	≥ 90 % et < 100 % de la cible	Cible non communiquée ⁽³⁾
Croissance ⁽¹⁾ du Nombre Mensuel de Joueurs Actifs (MAU) ⁽²⁾ (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

(1) La croissance est mesurée à travers le taux de croissance annuel moyen entre la moyenne de MAU au cours de l'exercice précédant l'attribution et la moyenne de MAU au cours de l'exercice précédant l'acquisition/le versement de la rémunération long terme

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

(3) Le détail du niveau d'atteinte attendu, établi et prédéfini 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

FONCTIONNEMENT DE L'INDICATEUR « CROISSANCE DE LA DIVERSITÉ F/H DES ÉQUIPES »

	< 23 % de femmes dans les équipes	≥ 23 % et < 24 % de femmes dans les équipes	≥ 24 % de femmes dans les équipes ⁽¹⁾
Croissance de la diversité F/H des équipes (20 %)	0 % de l'attribution sur cet indicateur	50 % de l'attribution sur cet indicateur	100 % de l'attribution sur cet indicateur

(1) Au 31 mars 2020, le Groupe est constitué de 22,0 % de femmes. Dans un contexte où le vivier de femmes issues des écoles formant aux métiers d'Ubisoft est limité et où la concurrence pour les talents est très forte, chaque point supplémentaire représente un vrai challenge

L'atteinte de ces indicateurs est évaluée sur une période de trois exercices ou années consécutifs minimum conditionnant l'acquisition/le versement de la rémunération long terme.

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

L'évaluation cumulée des conditions de performance sur trois exercices ou années consécutifs pour les options de souscription et/ou d'achat d'actions, permet d'aligner la dilution sur la création de valeur effectivement constatée par l'actionnaire. Cette évaluation sera également applicable aux actions de performance qui pourraient être octroyées aux Dirigeants mandataires sociaux en cas de résolution votée par l'Assemblée générale des actionnaires à cette fin.

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, l'indicateur portant préalablement sur l'EBIT moyen Groupe non-IFRS, par ailleurs toujours présent au niveau de la rémunération variable annuelle, a été retiré au bénéfice des indicateurs de croissance du nombre mensuel de joueurs actifs et de croissance de la diversité F/H des équipes. Ces changements permettent d'une part d'inscrire dans le long terme les enjeux d'engagement des joueurs et d'acquisition de nouveaux joueurs, d'autre part de donner un poids désormais significatif de la rémunération totale du Président-Directeur général aux défis sociétaux au cœur de la stratégie long terme du Groupe.

Il est rappelé que, conformément à l'article L. 225-100, III du Code de commerce, en cas de Rémunération Pluriannuelle (en numéraire), le versement sera conditionné au résultat du vote « Ex Post Individuel » par l'Assemblée générale appelée à approuver les comptes de l'exercice clos le 31 mars suivant la date d'acquisition.

Le pourcentage d'actions ordinaires issues des levées de souscription, de la conversion d'actions de performance attribuées gratuitement et/ou de l'attribution gratuite d'actions ordinaires que chaque Dirigeant mandataire social est tenu de conserver à ce jour au nominatif jusqu'à la cessation de son mandat de Dirigeant a été fixé à 5 % par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations.

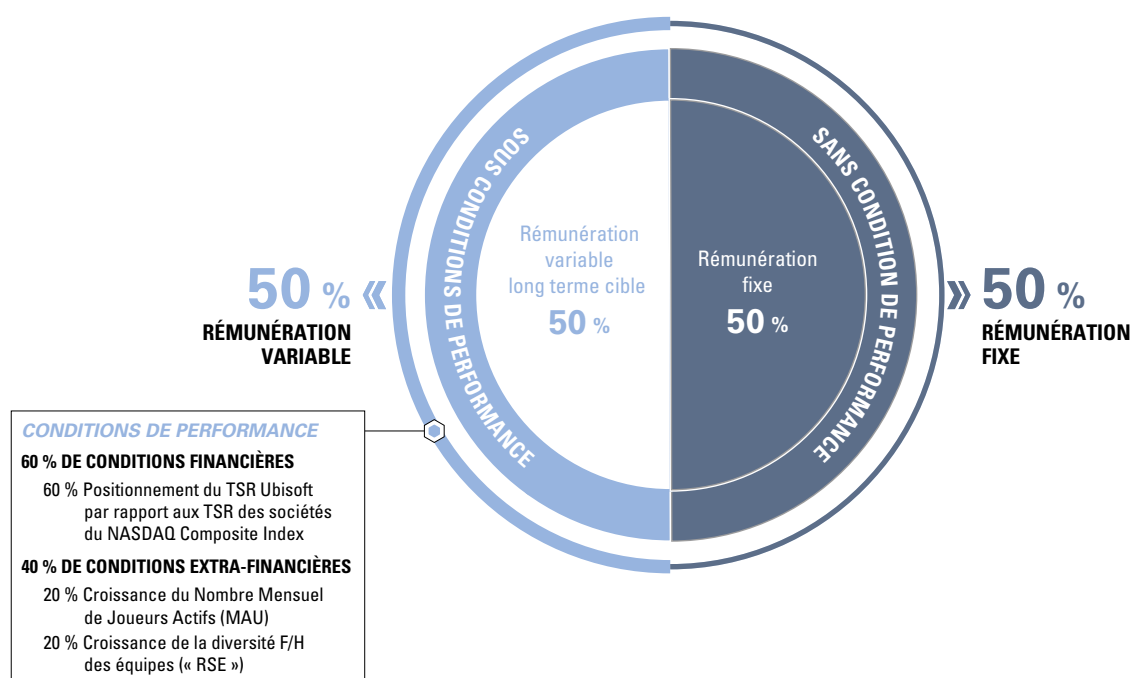
Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur

Le Président-Directeur général perçoit au titre de ses fonctions d'administrateur d'Ubisoft Entertainment SA une rémunération composée d'une part fixe (40 %) et d'une part variable (60 %) déterminée en fonction de son assiduité aux réunions du Conseil d'administration. Pour l'exercice clos le 31 mars 2021, dans le cas où le taux d'assiduité aux séances du Conseil d'administration est atteint, le montant de cette rémunération pourra s'élever à 40 000 € (Cf. 4.2.1.2).

Autres éléments de rémunération

Le Président-Directeur général ne bénéficie d'aucun autre élément de rémunération au titre de son mandat :

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

4.2.1.5 Politique de rémunération applicable aux Directeurs généraux délégués**STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION TOTALE DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS****/// ÉLÉMENTS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS**

- ◆ Rémunération annuelle fixe
- ◆ Rémunération variable long terme
- ◆ Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur



- ◆ Régime de retraite supplémentaire
- ◆ Indemnité de départ
- ◆ Indemnité de non-concurrence
- ◆ Rémunération variable annuelle
- ◆ Rémunération exceptionnelle

En adéquation avec les 5 piliers de rémunération précités au 4.2.1.2 et les objectifs de la politique de rémunération, le Conseil, sur proposition du Comité des nominations et rémunérations, a défini la structure et la rémunération des Directeurs généraux délégués en s'assurant notamment de la conformité de cette politique avec les principes énoncés par le Code AFEP/MEDEF et de la cohérence de la rémunération totale par rapport à celle du Président-Directeur général et du top management du Groupe.

Le Comité des nominations et des rémunérations veille à la compétitivité de la rémunération totale des Directeurs généraux délégués. Pour apprécier cette compétitivité, des études de rémunération sont régulièrement effectuées sur la base d'un panel de comparaison stable et cohérent.

Rémunération annuelle fixe

La rémunération fixe des Directeurs généraux délégués est déterminée en prenant en compte les responsabilités et l'expérience dans la fonction et dans le domaine d'activité de la Société et l'ancienneté dans le Groupe.

Le Comité des nominations et des rémunérations, au regard du contexte associé à la mise à jour des objectifs financiers (*Cf. 4.2.1.4*), et bien que restant attentif à garantir la compétitivité de la rémunération totale sur le long terme, a proposé de maintenir la rémunération fixe des Directeurs généraux délégués au titre de l'exercice clos le 31 mars 2021 à celle arrêtée au titre de l'exercice clos le 31 mars 2020, à savoir : 65 621 €.

Rémunération variable long terme

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, la valeur de l'attribution annuelle de rémunération variable long terme, estimée à la date d'attribution (valorisation comptable) sous forme de Plans d'Actions ou d'une Rémunération Pluriannuelle, correspond environ à 50 % de la rémunération totale des Directeurs généraux délégués soit 100 % de la rémunération fixe.

La politique de rémunération variable long terme s'applique dans les mêmes termes et conditions que celle applicable au Président-Directeur général ci-avant visée (*Cf. 4.2.1.4*), étant précisé qu'en cas de Plans d'Actions, une seule et même résolution est soumise au vote de l'Assemblée générale des actionnaires pour l'ensemble des Dirigeants mandataires sociaux.

Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur

Les Directeurs généraux délégués perçoivent au titre de leurs fonctions d'administrateur d'Ubisoft Entertainment SA une rémunération composée d'une part fixe (40 %) et d'une part variable (60 %) déterminée en fonction de leur assiduité aux réunions du Conseil d'administration. Pour l'exercice clos le 31 mars 2021, dans le cas où le taux d'assiduité aux séances du Conseil d'administration est atteint, le montant de cette rémunération pourra s'élever à 40 000 € (*Cf. 4.2.1.2*).

Les Directeurs généraux délégués peuvent en outre percevoir en qualité de Président et/ou membre des comités du Conseil d'administration, une rémunération telle qu'exposée au 4.2.1.2.

Autres éléments de rémunération

Les Directeurs généraux délégués ne bénéficient d'aucun autre élément de rémunération au titre de leur mandat :

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

4.2.2 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2020 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE CE MÊME EXERCICE AUX MANDATAIRES SOCIAUX (VOTE « EX POST »)

5^e, 6^e, 7^e, 8^e, 9^e et 10^e résolutions de l'Assemblée générale 2020

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

5^e résolution de l'Assemblée générale 2020

4.2.2.1.1 RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSES OU ATTRIBUES À RAISON DU MANDAT DE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (FY20)

Le Conseil d'administration, sur la recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, n'a pas apporté de modification substantielle à la politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux telle qu'approuvée par l'Assemblée générale du 2 juillet 2019 en vertu des dispositions de l'article L. 225-37-2 applicable préalablement à la loi Pacte.

L'ensemble des éléments de rémunération versés ou attribués à raison du mandat de Dirigeant mandataire social est présenté dans les Tableaux AMF figurant au 4.2.2.1.4.

Après examen, le Conseil d'administration a déterminé les taux d'atteinte des indicateurs relatifs à la rémunération variable annuelle

du Président-Directeur général et à la rémunération variable long terme des Dirigeants exécutifs (Président-Directeur général et Directeurs généraux délégués) comme suit :

Rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice clos le 31 mars 2020

Le Conseil d'administration du 14 mai 2020 a constaté l'atteinte des critères de performance ouvrant droit au versement de la rémunération variable annuelle cible attribuée au titre de l'exercice clos le 31 mars 2020 au Président-Directeur général, sous réserve du vote « Ex Post Individuel » par l'Assemblée générale du 2 juillet 2020.

ATTEINTE DES CRITÈRES DE PERFORMANCE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE ATTRIBUÉE AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2020

		Conditions de performance				Atteinte des objectifs
	< 1 ^{er} Seuil	1 ^{er} Seuil	2 nd Seuil	Cible	Plafond	
CRITÈRES QUANTIFIABLES (80 %)						
EBIT Groupe non-IFRS <i>(en millions d'euros)</i>	< 384	≥ 384 – < 432	≥ 432 – < 480	480 ⁽¹⁾	600	34
<i>En % de la cible sur ce critère</i>	< 80 %	≥ 80 % < 90 %	≥ 90 % < 100 %	100 %	125 %	7 %
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	18 %	30 %	60 %	90 %	0 %
Net Booking Digital Groupe <i>(en millions d'euros)</i>	< 1 224	≥ 1 224 – < 1 377	≥ 1 377 – < 1 530	1 530 ⁽¹⁾	1 912,5	1 261
<i>En % de la cible sur ce critère</i>	< 80 %	≥ 80 % < 90 %	≥ 90 % < 100 %	100 %	125 %	82 %
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	6 %	10 %	20 %	30 %	6 %
CRITÈRES QUALITATIFS (20 %)						
Évolution du nombre de joueurs sur certains territoires stratégiques	< 28 %	≥ 28 % – < 31,5 %	≥ 31,5 % – < 35 %	35 %	45,5 %	23 %
<i>En % de la cible sur ce critère</i>	< 80 %	≥ 80 % < 90 %	≥ 90 % < 100 %	100 %	130 %	66 %
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	3 %	5 %	10 %	15 %	0 %
Protection des joueurs (« RSE »)	< au seuil minimum ⁽²⁾	≥ au seuil minimum < à la cible ⁽²⁾		Cible ⁽²⁾	Plafond ⁽²⁾	≥ au seuil minimum < à la cible
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	3 %	3 %	10 %	15 %	3 %
TOTAL						
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	30 %	48 %	100 %	150 %	9 %

(1) La cible correspond aux objectifs annoncés par le Groupe au titre du communiqué annuel au début de l'exercice

(2) Le détail du niveau d'atteinte attendu, établi et prédéfini de manière précise, est fourni ci-après

Les données personnelles sont au cœur de la politique de protection des joueurs d'Ubisoft afin de leur offrir la meilleure expérience de jeu. Par ailleurs, la lutte contre les comportements toxiques dans les communautés en ligne est un sujet critique pour toute l'industrie du jeu vidéo. Ces comportements dénaturent le plaisir du jeu et constituent un risque de perte de joueurs. Ubisoft est engagé,

de par sa mission d'enrichir la vie des joueurs, à leur proposer un environnement de jeu protégé pour une expérience positive et mémorable.

Ces deux enjeux majeurs ont été pris en compte au sein de l'indicateur « protection des joueurs » sous la forme de deux sous-indicateurs dont la description est la suivante :

DESCRIPTION DES SOUS-INDICATEURS DE L'INDICATEUR « PROTECTION DES JOUEURS »

	Définition	Seuil minimum	Cible	Plafond	Niveau d'atteinte
Sous-indicateur Protection des données personnelles	Assurer la protection des données personnelles des joueurs en renforçant les moyens de contrôle offerts aux joueurs sur l'utilisation de leurs données au-delà du territoire d'application du RGPD ⁽¹⁾	Moyens de contrôle mis en place sur le compte Uplay dans tous les territoires où les jeux sont distribués	Atteinte seuil minimum + Moyens de contrôle mis en place sur les jeux consoles ne nécessitant pas Uplay pour jouer	Atteinte cible + Moyens de contrôle mis en place sur les jeux mobile	Cible
Sous-indicateur Limiter la toxicité en ligne	Mettre en place le service de réputation-sanction permettant de limiter la toxicité en ligne pour les jeux présentant une composante « jeu en ligne »	Au moins deux tiers des jeux AAA lancés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2021 ⁽²⁾ avec le service	100 % des jeux AAA lancés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2021 ⁽²⁾ avec le service	Atteinte cible + 100 % des jeux AAA lancés au cours du 3 ^e et du 4 ^e trimestre de l'exercice clos le 31 mars 2020 avec le service	Seuil minimum

(1) Règlement général sur la protection des données

(2) La mise en place du service de réputation-sanction se prévoit en amont dans le développement du jeu ; le processus d'évaluation de la mise en place de ce service est précisé plus bas

Les **moyens de contrôle** offerts aux joueurs afin d'assurer la **protection de leurs données personnelles** sont définis selon une liste précise et mesurable comprenant les éléments suivants :

- ♦ mise à disposition de la liste des informations personnelles détenues par Ubisoft ;
- ♦ mécanismes de choix offerts aux joueurs (opt in/opt out) sur l'acceptation ou non de recevoir de la publicité ciblée/personnalisée ;
- ♦ possibilité d'obtenir une copie des informations personnelles détenues par Ubisoft.

Le niveau d'atteinte de ce sous-indicateur est mesuré au travers d'une démonstration technique auprès du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale, qui constate les moyens de contrôle implémentés sur chacun des supports du jeu puis transmet ses conclusions au Comité des nominations et des rémunérations ainsi qu'au Conseil d'administration.

Au 31 mars 2020, les fonctionnalités permettant le respect du RGPD sont mises en place au niveau monde au-delà de son champ d'application européen pour les jeux sur PC et consoles. L'atteinte de la cible a ainsi été constatée par le Conseil d'administration pour le sous-indicateur « protection des données personnelles des joueurs ».

Le **service de réputation-sanction** est un outil interne, à destination des experts d'Ubisoft qui animent et gèrent les communautés de joueurs. Il agrège, via les outils en place ou les actions manuelles, les comportements indésirables de nos joueurs (attitude toxique, triche...) afin de **limiter la toxicité en ligne**. Cet outil permet le déclenchement automatique de sanctions appropriées.

Le niveau d'atteinte de ce sous-indicateur est mesuré au travers d'une démonstration technique auprès du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale, qui constate l'implémentation du service de réputation-sanction dans chaque jeu concerné par l'indicateur puis transmet ses conclusions au Comité des nominations et des rémunérations ainsi qu'au Conseil d'administration.

Dans le cas où le jeu n'est pas à un stade de développement suffisamment avancé pour permettre cette vérification, le Conseil d'administration s'assure de l'intégration du service aux « online requirements » qui décrivent les fonctionnalités devant impérativement être implémentées avant que la commercialisation du jeu ne soit autorisée. La vérification de la mise en place du service est assurée par un processus de contrôle qualité (équipe indépendante de l'équipe de développement du jeu) et conditionne le lancement du jeu.

Au 31 mars 2020, le service de réputation-sanction est intégré pour deux tiers des jeux dont le lancement est prévu au cours de l'exercice clos le 31 mars 2021, et en cours d'implémentation pour le tiers restant. L'atteinte du seuil minimum a ainsi été constatée par le Conseil d'administration pour le sous-indicateur « limiter la toxicité en ligne ».

Le niveau d'atteinte global de l'indicateur « **protection des joueurs** » est établi suivant l'atteinte de chaque sous-indicateur selon la matrice figurant au 4.2.1.4. Le Conseil d'administration a ainsi constaté un niveau d'atteinte global « ≥ au seuil minimum et < à la cible », ouvrant droit à 30 % du bonus lié à ce critère, soit 3 % de la rémunération fixe.

En outre, il est à noter que le contexte associé à la mise à jour des objectifs financiers du Groupe, à savoir d'une part la forte révision à la baisse des revenus attendus de *Ghost Recon Breakpoint* et, dans une moindre mesure de ceux de *The Division 2* ; d'autre part la décision d'accroître la durée de développement de *Gods & Monsters*, *Rainbow Six Quarantine* et *Watch Dogs Legion*, a eu un impact important sur l'atteinte des objectifs définis au début de l'exercice clos le 31 mars 2020.

Il en résulte ainsi que l'objectif :

- ◆ EBIT Groupe non-IFRS n'est pas atteint ;
- ◆ Net Booking Digital Groupe est atteint à 82 %, ouvrant droit à 30 % du bonus lié à ce critère, soit 6 % de la rémunération fixe ;
- ◆ augmentation du nombre de joueurs sur certains territoires stratégiques n'est pas atteint.

Par conséquent, l'atteinte des objectifs ouvre droit à une rémunération variable annuelle égale à 9 % de la rémunération fixe annuelle, soit 52 634 euros brut.

Rémunération variable long terme attribuée au titre de l'exercice clos le 31 mars 2020

Conformément aux principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 2 juillet 2019, le Conseil d'administration a procédé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, à une attribution d'options de souscription d'actions au Président-Directeur général et aux Directeurs généraux délégués dans le cadre de la 19^e résolution de l'Assemblée générale du 27 juin 2018. Le détail de cette attribution est présenté dans le Tableau AMF n° 4 figurant au 4.2.2.1.4.

L'acquisition des options de souscription d'actions est conditionnée :

- (i) pour 50 % sur la base d'un EBIT moyen Groupe en valeur (indicateur à caractère non strictement comptable) calculé en tenant compte des EBIT Groupe non-IFRS au titre des exercices clos les 31 mars 2020, 31 mars 2021 et 31 mars 2022 ; et
- (ii) pour 50 % 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 entre le 12 décembre 2019 et le 11 décembre 2022.

Pour chaque indicateur, l'acquisition des options de souscription d'actions suit la logique suivante :

	< 80 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 80 % et < 90 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 90 % et < 100 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 100 % EBIT moyen Groupe cible
EBIT moyen Groupe non-IFRS (50 %)	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 rémunération variable long terme conditionnée à l'atteinte d'un EBIT moyen Groupe est acquise par palier. Le niveau de la cible d'EBIT moyen Groupe définie est conforme aux objectifs annoncés par le Groupe au titre du communiqué annuel au début de chaque exercice.

Le détail des conditions de performance et le niveau d'atteinte attendu, établis et prédéfinis de manière précise, visant trois exercices non clôturés, ne peuvent être rendus publics pour des raisons de confidentialité sur la stratégie du Groupe.

	< 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 (50 %)	0 % de l'attribution sur cet indicateur	50 % de l'attribution sur cet indicateur	100 % de l'attribution sur cet indicateur

La rémunération variable long terme conditionnée au positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index est acquise par palier.

L'atteinte de ces indicateurs est évaluée sur une période de trois exercices ou années consécutifs conditionnant l'acquisition de la rémunération long terme. Le plan d'options de souscription d'actions sera définitivement acquis à la suite d'une période d'acquisition de quatre années ⁽¹⁾. L'acquisition sera également subordonnée au maintien de la fonction de Dirigeant mandataire social. Le Groupe s'engage à communiquer l'atteinte des conditions de performance dans le Document d'Enregistrement Universel publié au titre de l'exercice au cours duquel intervient la date d'acquisition des droits.

Rémunération variable long terme acquise (Plan d'Actions) définitivement au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020

Le Conseil d'administration du 15 mai 2019 a constaté sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations l'atteinte de la condition de performance établie en fonction de l'atteinte d'un EBIT moyen Groupe évaluée sur trois exercices (31 mars 2017, 2018 et 2019 : plan d'attribution gratuite d'actions de préférence du 14 décembre 2016 en faveur du Président-Directeur général) et quatre exercices (31 mars 2016, 2017, 2018 et 2019 : Plan d'options de souscription d'actions du 16 décembre 2015 en faveur de Claude, Michel et Gérard Guillemot, Directeurs généraux délégués), selon des paliers prédéfinis, ayant ouvert droit à l'acquisition le 16 décembre 2019 de 100 % des actions de préférence et à l'ouverture de la période d'exercice de 100 % des options de souscription d'actions.

(1) La date d'acquisition correspond à la date d'ouverture des droits d'exercice

ATTEINTE DES CRITÈRES DE PERFORMANCE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME ACQUISE PAR LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2020

	< Seuil	Seuil	Cible	Niveau d'atteinte
EBIT Groupe non-IFRS moyen (en M€)	< 210	≥ 210 – < 300	≥ 300	328 ⁽¹⁾
Rémunération variable long terme en % de l'attribution définitive	0 %	70 % ⁽²⁾	100 %	100 %

(1) EBIT Groupe non-IFRS moyen évalué sur trois exercices (31 mars 2017, 2018 et 2019)

(2) Le pourcentage final d'attribution par référence au seuil et à l'objectif cible est proportionnel au pourcentage atteint de l'objectif cible

Il est rappelé que les actions de préférence ainsi octroyées ouvrent droit à l'issue d'une période de conservation de deux ans à 30 actions ordinaires de la Société pour 1 action de préférence sous réserve de l'atteinte de conditions boursières évaluées sur cinq ans, à savoir si le cours de bourse a augmenté de 50 % et plus par rapport au cours plancher (moyenne des vingt cours de bourse précédant le Conseil

d'administration d'attribution). Si l'augmentation est inférieure à 50 % sur cette période de cinq ans, chaque pourcentage de hausse constaté donne droit à 0,6 action ordinaire. À titre d'exemple, si l'augmentation du cours était de 25 %, chaque action de préférence ouvrirait droit à 15 actions ordinaires de la Société.

ATTEINTE DES CRITÈRES DE PERFORMANCE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME ACQUISE PAR LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS (MM. CLAUDE GUILLEMOT, GÉRARD GUILLEMOT ET MICHEL GUILLEMOT) AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2020

	< Seuil 1	Seuil 1	Seuil 2	Cible	Niveau d'atteinte
EBIT Groupe non-IFRS moyen (en M€)	< 112	≥ 112 – < 126	≥ 126 – < 140	≥ 140	288 ⁽¹⁾
Rémunération variable long terme en % de l'attribution définitive	0 %	50 %	70 %	100 %	100 %

(1) EBIT Groupe non-IFRS moyen évalué sur quatre exercices (31 mars 2016, 2017, 2018 et 2019)

Les levées d'options de souscription d'actions opérées par les Dirigeants mandataires sociaux ainsi que les actions de performance dont l'attribution est devenue définitive au titre de l'exercice clos le 31 mars 2020 sont présentées dans les Tableaux AMF n° 5 et n° 7 « AMF » au 4.2.2.1.4.

Un historique des attributions des Plans d'Actions en faveur des Dirigeants mandataires sociaux figure en outre au 4.2.3.3.

4.2.2.1.2 RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS OU ATTRIBUÉS À RAISON DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR (FY20)

La rémunération allouée (anciennement jetons de présence) aux administrateurs au regard de leur participation aux travaux du Conseil et des comités au titre de l'exercice écoulé est synthétisée dans le tableau ci-après :

	Conseil d'administration		Comité d'audit ⁽¹⁾		CN&R ⁽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 €	-	-	-	-	5 000 €	3 000 €	-	48 000 €
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 €	5 000 €	10 000 €	-	-	-	65 000 €
Florence Naviner	16 000 €	24 000 €	15 000 €	10 000 €	-	-	-	-	-	65 000 €
Frédérique Dame	16 000 €	12 000 €	-	-	-	-	-	-	-	28 000 €
Corinne Fernandez-Handelsman	16 000 €	24 000 €	-	-	-	10 000 €	-	3 000 €	-	53 000 €
Virginie Haas	16 000 €	24 000 €	-	-	-	10 000 €	-	-	-	50 000 €
Lionel Bouchet	16 000 €	24 000 €	-	-	-	-	-	3 000 €	-	43 000 €
										577 000 €

(1) Comité d'audit : 6 réunions sur FY20

(2) Comité des nominations et des rémunérations : 7 réunions sur FY20

(3) Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale : 2 réunions sur FY20

(4) Administrateur référent : somme forfaitaire par exercice



4.2.2.1.3 ÉLÉMENTS DE COMPARAISON INTERNES / RATIO D'ÉQUITÉ

Dans le cadre de l'article L. 225-37-3, 6° et 7°, du Code de commerce, tel que modifié par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées, et bien que la Société n'ait pas de salariés, le Conseil d'administration a décidé de se référer aux lignes directrices sur les ratios d'équité établis par l'AFEP/MEDEF afin de déterminer, nonobstant toutes obligations légales lui incombant, les ratios entre le niveau de la rémunération de chacun de ses Dirigeants mandataires sociaux d'une part, et la rémunération moyenne et médiane sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les Dirigeants mandataires sociaux d'autre part.

Afin d'établir un modèle stable et cohérent, indépendant des variations d'effectifs dans des pays où les niveaux de rémunérations ne sont pas comparables, le périmètre retenu cible l'ensemble des collaborateurs travaillant et bénéficiant d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe en France. Ce périmètre représentatif comprend plus de 3 000 collaborateurs dont les fonctions couvrent par ailleurs l'intégralité de la chaîne de valeur du Groupe. Conformément aux recommandations de l'AFEP/MEDEF, seuls les collaborateurs du périmètre continuellement présents sur deux exercices sont retenus dans le calcul, permettant de renforcer la cohérence et la comparabilité du périmètre dans le temps.

Aux numérateur et dénominateur figurent les rémunérations et avantages de toute nature versés ou attribués au cours de l'exercice, selon l'information qui apparaît la plus pertinente pour la société.

Les rémunérations sont prises en compte sur une base brute en équivalent temps-plein et incluent celles des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce selon la liste suivante :

- ◆ la part fixe ;
- ◆ la part variable versée au cours de l'exercice N ;
- ◆ la rémunération exceptionnelle versée au cours de l'exercice N ;

- ◆ les rémunérations (anciennement jetons de présence) versées au cours de l'exercice N au titre du mandat d'administrateur ;
- ◆ la part variable long terme : options de souscription et/ou d'achat d'actions, actions de performance, autres instruments de rémunération variable long terme et rémunérations variables pluriannuelles attribués au cours de l'exercice N, les éléments attribués étant valorisés à leur juste valeur IFRS ;
- ◆ les avantages en nature perçus au cours de l'exercice N.

Ratios d'équité au titre de l'exercice clos le 31 mars 2020

RATIO ENTRE LE NIVEAU DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LA RÉMUNÉRATION MOYENNE SUR UNE BASE ÉQUIVALENT TEMPS-PLEIN DES SALARIÉS

	2019-2020
Yves Guillemot, PDG	27
Claude Guillemot, DGd	2
Michel Guillemot, DGd	2
Gérard Guillemot, DGd	11
Christian Guillemot, DGd	2

RATIO ENTRE LE NIVEAU DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LA RÉMUNÉRATION MÉDIANE SUR UNE BASE ÉQUIVALENT TEMPS-PLEIN DES SALARIÉS

	2019-2020
Yves Guillemot, PDG	35
Claude Guillemot, DGd	3
Michel Guillemot, DGd	3
Gérard Guillemot, DGd	14
Christian Guillemot, DGd	3

Évolution comparée au cours des 5 derniers exercices

ÉVOLUTION ANNUELLE DES PERFORMANCES D'UBISOFT, DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE SUR UNE BASE ÉQUIVALENT TEMPS-PLEIN DES SALARIÉS

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
PERFORMANCE D'UBISOFT					
Net Bookings Non-IFRS	- 5 %	+ 5 %	+ 19 %	+ 17 %	- 38 %
EBIT Non-IFRS	- 1 %	+ 41 %	+ 26 %	+ 49 %	- 92 %
RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS ⁽¹⁾					
Rémunération moyenne	+ 12 %	+ 5 %	- 10 %	+ 13 %	- 3 %
RÉMUNÉRATION TOTALE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ⁽¹⁾					
Yves Guillemot – Président-Directeur général	+ 114 % ⁽²⁾	- 20 %	+ 77 %	+ 21 %	+ 1 %
Claude Guillemot – Directeur général délégué	+ 106 % ⁽²⁾	- 28 %	+ 8 %	+ 4 %	0 %
Michel Guillemot – Directeur général délégué	+ 171 % ⁽²⁾	- 34 %	+ 45 %	+ 4 %	0 %
Gérard Guillemot – Directeur général délégué	+ 116 % ⁽²⁾	+ 225 % ⁽³⁾	- 1 %	0 %	+ 6 %
Christian Guillemot – Directeur général délégué	+ 76 % ⁽²⁾	- 15 %	+ 8 %	+ 4 %	0 %

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

(2) Aucune rémunération variable long terme n'avait été attribuée aux Dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice précédent

(3) Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2017, Gérard Guillemot est nommé CEO de Ubisoft Motion Pictures

Il est rappelé que depuis l'exercice clos le 31 mars 2017, en adéquation avec les principes de rémunération cités au 4.2.1.2 et au regard de la progression et de la transformation du Groupe conduite ces dernières années, le Groupe a réalisé un rattrapage de la rémunération totale cible du Président-Directeur général en vue de la positionner à la

Médiane du Marché, particulièrement au travers d'une rémunération variable long terme plus importante. Il est précisé en outre que la rémunération totale cible du Président-Directeur général est restée stable entre l'exercice clos le 31 mars 2010 et l'exercice clos le 31 mars 2015.

ÉVOLUTION ANNUELLE DES RATIOS ENTRE LE NIVEAU DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LES RÉMUNÉRATIONS MOYENNE ET MÉDIANE SUR UNE BASE ÉQUIVALENT TEMPS-PLEIN DES SALARIÉS

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Yves Guillemot – Président-Directeur général					
Ratio sur rémunération moyenne des salariés	16	12	24	26	27
Ratio sur rémunération médiane des salariés	22	17	30	35	35
Claude Guillemot – Directeur général délégué					
Ratio sur rémunération moyenne des salariés	3	2	2	2	2
Ratio sur rémunération médiane des salariés	4	3	3	3	3
Michel Guillemot – Directeur général délégué					
Ratio sur rémunération moyenne des salariés	2	2	2	2	2
Ratio sur rémunération médiane des salariés	3	2	3	3	3
Gérard Guillemot – Directeur général délégué					
Ratio sur rémunération moyenne des salariés	3	10	11	10	11
Ratio sur rémunération médiane des salariés	4	14	14	14	14
Christian Guillemot – Directeur général délégué					
Ratio sur rémunération moyenne des salariés	3	2	2	2	2
Ratio sur rémunération médiane des salariés	3	3	3	3	3

4.2.2.1.4 TABLEAUX STANDARDISÉS SYNTHÉTISANT LES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES OU ATTRIBUÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX PAR LA SOCIÉTÉ ET TOUTE SOCIÉTÉ COMPRISE DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION EN VERTU DE L'ARTICLE L. 233-16 DU CODE DE COMMERCE

À titre préliminaire, il est précisé que :

- ♦ les Tableaux AMF n° 8 et n° 10 portant sur les Plans d'Actions en cours de validité au 31 mars 2020 (tout bénéficiaire confondu) figurent au 4.2.3.5 et 4.2.3.6 ;
- ♦ dans la mesure où la rémunération perçue par l'administrateur représentant les salariés au titre de son contrat de travail au sein du groupe Ubisoft n'a pas de lien avec l'exercice de son mandat d'administrateur et que par ailleurs il n'exerce pas de fonctions exécutives au sein de la Société, il a été convenu de ne pas la communiquer.

Dirigeants mandataires sociaux exécutifs

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

	31/03/20		31/03/19	
	Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Yves Guillemot, Président-Directeur général				
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice ⁽¹⁾	677 458 €	-	1 191 624 €	-
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	-	-	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	779 758 €	-	754 543 €	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	-	-	-	-
TOTAL	1 457 216 €	-	1 946 167 €	-

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

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

	31/03/20		31/03/19	
	Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Claude Guillemot, Directeur général délégué				
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice ⁽¹⁾	105 621 €	-	105 621 €	-
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	-	-	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	65 617 €	-	65 395 €	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	-	-	-	-
TOTAL	171 238 €	-	171 016 €	-

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

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

	31/03/20		31/03/19	
	Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Michel Guillemot, Directeur général délégué				
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice ⁽¹⁾	105 621 €	-	105 621 €	-
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	-	-	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	65 617 €	-	65 395 €	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	-	-	-	-
TOTAL	171 238 €	-	171 016 €	-

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

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

	31/03/20		31/03/19	
	Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Gérard Guillemot, Directeur général délégué				
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice ⁽¹⁾	113 621 €	627 290 € ⁽³⁾	99 121 €	599 293 € ⁽³⁾
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	-	-	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	65 617 €	-	65 395 €	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	-	-	-	-
TOTAL	179 238 €	627 290 €	164 516 €	599 293 €

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

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

(3) Au titre de ses fonctions de CEO de l'activité cinéma (montants sujets à taux de change)

	31/03/20		31/03/19	
	Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Christian Guillemot, Directeur général délégué				
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice ⁽¹⁾	105 621 €	-	105 621 €	-
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	-	-	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	65 617 €	-	65 395 €	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	-	-	-	-
TOTAL	171 238 €	-	171 016 €	-

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

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

TABLEAU 2 : RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES OU ATTRIBUÉES PAR L'ÉMETTEUR ET PARTOUTE SOCIÉTÉ
(ARTICLE L. 233-16 DU CODE DE COMMERCE)

		31/03/20		31/03/19	
		Montants versés (en euros) ⁽¹⁾	Montants attribués (en euros) ⁽²⁾	Montants versés (en euros) ⁽¹⁾	Montants attribués (en euros) ⁽²⁾
Yves Guillemot Président-Directeur général					
Rémunération fixe brute avant impôt		584 824	584 824	567 790	567 790
Rémunération variable annuelle		583 834	52 634	611 492	583 834
Rémunération variable pluriannuelle		-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	Part fixe ⁽³⁾	16 000	16 000	16 000	16 000
	Part variable ⁽³⁾	24 000	24 000	24 000	24 000
Avantages en nature		-	-	-	-
TOTAL		1 208 658	677 458	1 219 282	1 191 624

(1) Rémunérations versées au Dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice

(2) Rémunérations attribuées au Dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice quelle que soit la date de versement

(3) 40 % fixe et 60 % variable

		31/03/20		31/03/19	
		Montants versés (en euros) ⁽¹⁾	Montants attribués (en euros) ⁽²⁾	Montants versés (en euros) ⁽¹⁾	Montants attribués (en euros) ⁽²⁾
Claude Guillemot Directeur général délégué					
Rémunération fixe brute avant impôt		65 621	65 621	65 621	65 621
Rémunération variable annuelle		-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle		-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	Part fixe ⁽³⁾	16 000	16 000	16 000	16 000
	Part variable ⁽³⁾	24 000	24 000	24 000	24 000
Avantages en nature		-	-	-	-
TOTAL		105 621	105 621	105 621	105 621

(1) Rémunérations versées au Dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice

(2) Rémunérations attribuées au Dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice quelle que soit la date de versement

(3) 40 % fixe et 60 % variable

		31/03/20		31/03/19	
		Montants versés (en euros) ⁽¹⁾	Montants attribués (en euros) ⁽²⁾	Montants versés (en euros) ⁽¹⁾	Montants attribués (en euros) ⁽²⁾
Michel Guillemot Directeur général délégué					
Rémunération fixe brute avant impôt		65 621	65 621	65 621	65 621
Rémunération variable annuelle		-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle		-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	Part fixe ⁽³⁾	16 000	16 000	16 000	16 000
	Part variable ⁽³⁾	24 000	24 000	24 000	24 000
Avantages en nature		-	-	-	-
TOTAL		105 621	105 621	105 621	105 621

(1) Rémunérations versées au Dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice

(2) Rémunérations attribuées au Dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice quelle que soit la date de versement

(3) 40 % fixe et 60 % variable

		31/03/20		31/03/19	
		Montants versés (en euros) ⁽¹⁾	Montants attribués (en euros) ⁽²⁾	Montants versés (en euros) ⁽¹⁾	Montants attribués (en euros) ⁽²⁾
Gérard Guillemot Directeur général délégué					
Rémunération fixe brute avant impôt		692 911 ⁽³⁾	692 911 ⁽³⁾	664 914 ⁽³⁾	664 914 ⁽³⁾
Rémunération variable annuelle		-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle		-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur et de Président/membre d'un comité	Part fixe	21 000 ⁽⁴⁾	21 000 ⁽⁴⁾	18 500 ⁽⁵⁾	18 500 ⁽⁵⁾
	Part variable	27 000 ⁽⁴⁾	27 000 ⁽⁴⁾	15 000 ⁽⁵⁾	15 000 ⁽⁵⁾
Avantages en nature		-	-	-	-
TOTAL		740 911	740 911	698 414	698 414

(1) Rémunérations versées au Dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice

(2) Rémunérations attribuées au Dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice quelle que soit la date de versement

(3) Dont 627 290 € (FY20) et 599 293 € (FY19) au titre de ses fonctions de CEO de l'activité cinéma (montants sujets à taux de change)

(4) Dont 40 % fixe et 60 % variable au titre de son mandat d'administrateur et une partie fixe et une partie variable en qualité de Président/membre du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale

(5) Dont 40 % fixe et 60 % variable au titre de son mandat d'administrateur ainsi qu'une partie fixe prorata temporis et une partie variable en qualité de Président/membre du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale instauré le 12 septembre 2018

		31/03/20		31/03/19	
		Montants versés (en euros) ⁽¹⁾	Montants attribués (en euros) ⁽²⁾	Montants versés (en euros) ⁽¹⁾	Montants attribués (en euros) ⁽²⁾
Christian Guillemot Directeur général délégué					
Rémunération fixe brute avant impôt		65 621	65 621	65 621	65 621
Rémunération variable annuelle		-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle		-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	Part fixe ⁽³⁾	16 000	16 000	16 000	16 000
	Part variable ⁽³⁾	24 000	24 000	24 000	24 000
Avantages en nature		-	-	-	-
TOTAL		105 621	105 621	105 621	105 621

(1) Rémunérations versées au Dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice

(2) Rémunérations attribuées au Dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice quelle que soit la date de versement

(3) 40 % fixe et 60 % variable

TABEAU 4 : OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF PAR L'ÉMETTEUR ET PARTOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Options attribuées entre le 1 ^{er} avril 2019 et le 31 mars 2020					
Identité du Dirigeant mandataire social	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice	Plan n° Date du plan – Période d'exercice
Yves Guillemot	Options de souscription d'actions	779 758 €	50 683 ⁽¹⁾	54,30 €	n° 43 12/12/19 Du 12/12/23 au 11/12/24 inclus ⁽²⁾
Claude Guillemot		65 617 €	4 265 ⁽¹⁾	54,30 €	n° 43 12/12/19 Du 12/12/23 au 11/12/24 inclus ⁽²⁾
Michel Guillemot		65 617 €	4 265 ⁽¹⁾	54,30 €	n° 43 12/12/19 Du 12/12/23 au 11/12/24 inclus ⁽²⁾
Gérard Guillemot		65 617 €	4 265 ⁽¹⁾	54,30 €	n° 43 12/12/19 Du 12/12/23 au 11/12/24 inclus ⁽²⁾
Christian Guillemot		65 617 €	4 265 ⁽¹⁾	54,30 €	n° 43 12/12/19 Du 12/12/23 au 11/12/24 inclus ⁽²⁾

(1) 5 % à conserver au nominatif jusqu'à expiration/cessation des fonctions

(2) Sous réserve de l'atteinte des conditions de performance (Cf. 4.2.2.1.1)

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

Options levées au cours de l'exercice entre le 1 ^{er} avril 2019 et le 31 mars 2020			
Identité du Dirigeant mandataire social	Nombre d'options levées	Prix d'exercice	Plan n° Date du plan – Échéance
Yves Guillemot	-	-	-
Claude Guillemot	12 500 ⁽¹⁾	26,85 €	n° 31 16/12/15 – 15/12/20
Michel Guillemot	12 500 ⁽¹⁾	26,85 €	n° 31 16/12/15 – 15/12/20
Gérard Guillemot	-	-	-
Christian Guillemot	-	-	-

(1) 5 % à conserver au nominatif jusqu'à expiration/cessation des fonctions

L'historique des plans d'options de souscription et/ou d'achat d'actions en faveur des Dirigeants mandataires sociaux de la Société est présenté au 4.2.3.3.

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

Il n'a été attribué aucune action de performance aux Dirigeants mandataires sociaux entre le 1^{er} avril 2019 et le 31 mars 2020.

TABLEAU 7 : ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

Actions de préférence (AGAP) acquises entre le 1 ^{er} avril 2019 et le 31 mars 2020		
Identité du Dirigeant mandataire social	Nombre d'actions de préférence acquises	Date du plan - Échéance
Yves Guillemot	394 ⁽¹⁾	14/12/16 - 16/12/21 ⁽²⁾
Claude Guillemot	-	-
Michel Guillemot	-	-
Gérard Guillemot	-	-
Christian Guillemot	-	-

(1) 1 AGAP peut donner droit à 30 actions ordinaires sous réserve de l'atteinte des conditions boursières avec application, le cas échéant, d'une échelle de dégressivité proportionnelle et linéaire

(2) Suppression de la période de conversion au profit d'une conversion automatique par avenant au règlement de plan en date du 18/09/19

L'historique des plans d'actions de performance en faveur des Dirigeants mandataires sociaux de la Société est présenté au 4.2.3.3.

TABLEAU 11 : TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DUS À RAISON DE LA CESSATION DES FONCTIONS DE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF DE LA SOCIÉTÉ

Nom	Cumul du mandat avec un contrat de travail de la Société		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Yves Guillemot Président-Directeur général		✓		✓		✓		✓
Claude Guillemot Directeur général délégué		✓		✓		✓		✓
Michel Guillemot Directeur général délégué		✓		✓		✓		✓
Gérard Guillemot Directeur général délégué		✓		✓		✓		✓
Christian Guillemot Directeur général délégué		✓		✓		✓		✓

Mandataires sociaux non exécutifs

TABLEAU 3 : TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS

		31/03/20		31/03/19	
Identité des mandataires sociaux non exécutifs		Montants versés (en euros) ⁽¹⁾	Montants attribués (en euros) ⁽²⁾	Montants versés (en euros) ⁽¹⁾	Montants attribués (en euros) ⁽²⁾
Didier Crespel					
Rémunérations	Partie fixe	31 000 € ⁽³⁾	31 000 € ⁽³⁾	33 500 € ^{(3) (4) (6)}	33 500 € ^{(3) (4)}
	Partie variable	34 000 € ⁽⁵⁾	34 000 € ⁽⁵⁾	34 000 € ⁽⁵⁾	34 000 € ⁽⁵⁾
Autres rémunérations		-	-	-	-
TOTAL		65 000 €	65 000 €	67 500 €	67 500 €
Laurence Hubert-Moy					
Rémunérations	Partie fixe	21 000 € ⁽⁴⁾	21 000 € ⁽⁴⁾	21 000 € ⁽⁴⁾	21 000 € ⁽⁴⁾
	Partie variable	44 000 € ⁽⁵⁾	44 000 € ⁽⁵⁾	44 000 € ⁽⁵⁾	44 000 € ⁽⁵⁾
Autres rémunérations		-	-	-	-
TOTAL		65 000 €	65 000 €	65 000 €	65 000 €
Florence Naviner					
Rémunérations	Partie fixe	31 000 € ⁽⁴⁾	31 000 € ⁽⁴⁾	28 500 € ^{(4) (6)}	28 500 € ⁽⁴⁾
	Partie variable	34 000 € ⁽⁵⁾	34 000 € ⁽⁵⁾	34 000 € ⁽⁵⁾	34 000 € ⁽⁵⁾
Autres rémunérations		-	-	-	-
TOTAL		65 000 €	65 000 €	62 500 €	62 500 €
Frédérique Dame					
Rémunérations	Partie fixe	16 000 €	16 000 €	16 000 €	16 000 €
	Partie variable	12 000 €	12 000 €	24 000 €	24 000 €
Autres rémunérations		-	-	-	-
TOTAL		28 000 €	28 000 €	40 000 €	40 000 €
Corinne Fernandez-Handelsman					
Rémunérations	Partie fixe	16 000 €	16 000 €	16 000 €	16 000 €
	Partie variable	37 000 € ⁽⁵⁾	37 000 € ⁽⁵⁾	27 000 € ⁽⁵⁾	27 000 € ⁽⁵⁾
Autres rémunérations		-	-	-	-
TOTAL		53 000 €	53 000 €	43 000 €	43 000 €
Virginie Haas					
Rémunérations	Partie fixe	16 000 €	16 000 €	16 000 €	16 000 €
	Partie variable	34 000 € ⁽⁵⁾	34 000 € ⁽⁵⁾	34 000 € ⁽⁵⁾	34 000 € ⁽⁵⁾
Autres rémunérations		-	-	-	-
TOTAL		50 000 €	50 000 €	50 000 €	50 000 €
Lionel Bouchet					
Rémunérations	Partie fixe	16 000 €	16 000 €	16 000 €	16 000 €
	Partie variable	27 000 € ⁽⁵⁾	27 000 € ⁽⁵⁾	27 000 € ⁽⁵⁾	27 000 € ⁽⁵⁾
Autres rémunérations		(7)	(7)	(7)	(7)
TOTAL		43 000 €	43 000 €	43 000 €	43 000 €

(1) Rémunérations versées au mandataire social non exécutif au titre de ses fonctions au cours de l'exercice

(2) Rémunérations attribuées au mandataire social non exécutif au titre de ses fonctions au cours de l'exercice quelle que soit la date de versement

(3) Y inclus forfait en qualité d'administrateur référent

(4) Y inclus partie fixe en qualité de Président(e) d'un comité (Cf. 4.2.1.2)

(5) Y inclus partie variable en qualité de membre d'un comité (Cf. 4.2.1.2)

(6) Partie fixe en qualité de Président(e) du Comité d'audit (prorata temporis FY19)

(7) Lionel Bouchet, administrateur représentant les salariés, titulaire d'un contrat de travail au sein du groupe Ubisoft, perçoit une rémunération qui n'a pas de lien avec l'exercice de son mandat d'administrateur. En conséquence, cette information n'est pas communiquée

4.2.2.2 Rémunérations individuelles (vote « Ex Post Individuel »)

6^e, 7^e, 8^e, 9^e et 10^e résolutions de l'Assemblée générale 2020

En application de l'article L. 225-100, III du Code de commerce, il est présenté ci-dessous le détail de la rémunération totale et des avantages de toute nature versés au cours de l'exercice ou attribués au titre du même exercice au Président-Directeur général et à chaque Directeur général délégué soumis au vote des actionnaires.

6^e RÉSOLUTION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 2 JUILLET 2020

Yves Guillemot, Président-Directeur général																																																																																																																																																		
Éléments de rémunération versés ou attribués sur FY20	Montant ou valorisation comptable		Présentation																																																																																																																																															
	Montant versé au cours de l'exercice FY20	Montant attribué au titre de l'exercice FY20																																																																																																																																																
Rémunération fixe brute annuelle	584 824 €	584 824 €	Rémunération en vigueur depuis le 1^{er} avril 2019 Au 1 ^{er} avril 2019, la rémunération fixe de M. Yves Guillemot s'établit à 584 824 € soit une augmentation de 3 %. Cette augmentation a été proposée par le Comité des nominations et des rémunérations dans le cadre du rattrapage initié au cours de l'exercice clos le 31 mars 2017. Elle permet d'assurer la compétitivité de la rémunération fixe de M. Yves Guillemot par rapport aux rémunérations fixes des Présidents-Directeurs généraux des sociétés composant le panel de comparaison et conformément à la structure détaillée précédemment.																																																																																																																																															
Rémunération variable annuelle	583 834 € Au titre de FY19 Approuvé par l'AG du 02/07/2019 (5 ^e résolution)	52 634 € Au titre de FY20 Versement conditionné à l'approbation de l'AG du 02/07/2020 (6 ^e résolution)	La valeur cible de la rémunération variable annuelle est de 100 % de la rémunération fixe, et le plafond est fixé à 150 % de la rémunération fixe. Il est précisé que, pour chaque indicateur, en cas d'atteinte des conditions de performance inférieure à 80 %, ou de non atteinte du seuil minimum le cas échéant, aucune rémunération variable annuelle ne sera versée. La rémunération variable annuelle suit une progression par palier jusqu'à l'atteinte de la cible puis proportionnelle entre la cible et le plafond, à l'exception de l'indicateur RSE, dont le paiement fonctionne par palier quel que soit le niveau d'atteinte de la condition de performance.																																																																																																																																															
<table><thead><tr><th></th><th colspan="5">Conditions de performance</th><th>Atteinte des objectifs</th></tr><tr><th></th><th>< 1^{er} Seuil</th><th>1^{er} Seuil</th><th>2nd Seuil</th><th>Cible</th><th>Plafond</th><th></th></tr></thead><tbody><tr><td colspan="7">CRITÈRES QUANTIFIABLES (80 %)</td></tr><tr><td>EBIT Groupe non-IFRS</td><td></td><td>≥ 384 –</td><td>≥ 432 –</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td><i>(en millions d'euros)</i></td><td>< 384</td><td>< 432</td><td>< 480</td><td>480 ⁽¹⁾</td><td>600</td><td>34</td></tr><tr><td><i>En % de la cible sur ce critère</i></td><td>< 80 %</td><td>≥ 80 %</td><td>≥ 90 %</td><td>100 %</td><td>125 %</td><td>7 %</td></tr><tr><td>Rémunération variable annuelle en % du Fixe</td><td>0 %</td><td>18 %</td><td>30 %</td><td>60 %</td><td>90 %</td><td>0 %</td></tr><tr><td>Net Booking Digital Groupe</td><td></td><td>≥ 1 224 –</td><td>≥ 1 377 –</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td><i>(en millions d'euros)</i></td><td>< 1 224</td><td>< 1 377</td><td>< 1 530</td><td>1 530 ⁽¹⁾</td><td>1 912,5</td><td>1 261</td></tr><tr><td><i>En % de la cible sur ce critère</i></td><td>< 80 %</td><td>≥ 80 %</td><td>≥ 90 %</td><td>100 %</td><td>125 %</td><td>82 %</td></tr><tr><td>Rémunération variable annuelle en % du Fixe</td><td>0 %</td><td>6 %</td><td>10 %</td><td>20 %</td><td>30 %</td><td>6 %</td></tr><tr><td colspan="7">CRITÈRES QUALITATIFS (20 %)</td></tr><tr><td>Évolution du nombre de joueurs</td><td></td><td>≥ 28 % –</td><td>≥ 31,5 % –</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>sur certains territoires stratégiques</td><td>< 28 %</td><td>< 31,5 %</td><td>< 35 %</td><td>35 %</td><td>45,5 %</td><td>23 %</td></tr><tr><td><i>En % de la cible sur ce critère</i></td><td>< 80 %</td><td>≥ 80 %</td><td>≥ 90 %</td><td>100 %</td><td>130 %</td><td>66 %</td></tr><tr><td>Rémunération variable annuelle en % du Fixe</td><td>0 %</td><td>3 %</td><td>5 %</td><td>10 %</td><td>15 %</td><td>0 %</td></tr><tr><td>Protection des joueurs (« RSE »)</td><td>< seuil minimum ⁽²⁾</td><td>≥ au seuil minimum</td><td>< à la cible ⁽²⁾</td><td>Cible ⁽²⁾</td><td>Plafond ⁽²⁾</td><td>≥ au seuil minimum</td></tr><tr><td>Rémunération variable annuelle en % du Fixe</td><td>0 %</td><td>3 %</td><td>3 %</td><td>10 %</td><td>15 %</td><td>< à la cible</td></tr><tr><td colspan="7">TOTAL</td></tr><tr><td>Rémunération variable annuelle en % du Fixe</td><td>0 %</td><td>30 %</td><td>48 %</td><td>100 %</td><td>150 %</td><td>9 %</td></tr></tbody></table>								Conditions de performance					Atteinte des objectifs		< 1 ^{er} Seuil	1 ^{er} Seuil	2 nd Seuil	Cible	Plafond		CRITÈRES QUANTIFIABLES (80 %)							EBIT Groupe non-IFRS		≥ 384 –	≥ 432 –				<i>(en millions d'euros)</i>	< 384	< 432	< 480	480 ⁽¹⁾	600	34	<i>En % de la cible sur ce critère</i>	< 80 %	≥ 80 %	≥ 90 %	100 %	125 %	7 %	Rémunération variable annuelle en % du Fixe	0 %	18 %	30 %	60 %	90 %	0 %	Net Booking Digital Groupe		≥ 1 224 –	≥ 1 377 –				<i>(en millions d'euros)</i>	< 1 224	< 1 377	< 1 530	1 530 ⁽¹⁾	1 912,5	1 261	<i>En % de la cible sur ce critère</i>	< 80 %	≥ 80 %	≥ 90 %	100 %	125 %	82 %	Rémunération variable annuelle en % du Fixe	0 %	6 %	10 %	20 %	30 %	6 %	CRITÈRES QUALITATIFS (20 %)							Évolution du nombre de joueurs		≥ 28 % –	≥ 31,5 % –				sur certains territoires stratégiques	< 28 %	< 31,5 %	< 35 %	35 %	45,5 %	23 %	<i>En % de la cible sur ce critère</i>	< 80 %	≥ 80 %	≥ 90 %	100 %	130 %	66 %	Rémunération variable annuelle en % du Fixe	0 %	3 %	5 %	10 %	15 %	0 %	Protection des joueurs (« RSE »)	< seuil minimum ⁽²⁾	≥ au seuil minimum	< à la cible ⁽²⁾	Cible ⁽²⁾	Plafond ⁽²⁾	≥ au seuil minimum	Rémunération variable annuelle en % du Fixe	0 %	3 %	3 %	10 %	15 %	< à la cible	TOTAL							Rémunération variable annuelle en % du Fixe	0 %	30 %	48 %	100 %	150 %	9 %
	Conditions de performance					Atteinte des objectifs																																																																																																																																												
	< 1 ^{er} Seuil	1 ^{er} Seuil	2 nd Seuil	Cible	Plafond																																																																																																																																													
CRITÈRES QUANTIFIABLES (80 %)																																																																																																																																																		
EBIT Groupe non-IFRS		≥ 384 –	≥ 432 –																																																																																																																																															
<i>(en millions d'euros)</i>	< 384	< 432	< 480	480 ⁽¹⁾	600	34																																																																																																																																												
<i>En % de la cible sur ce critère</i>	< 80 %	≥ 80 %	≥ 90 %	100 %	125 %	7 %																																																																																																																																												
Rémunération variable annuelle en % du Fixe	0 %	18 %	30 %	60 %	90 %	0 %																																																																																																																																												
Net Booking Digital Groupe		≥ 1 224 –	≥ 1 377 –																																																																																																																																															
<i>(en millions d'euros)</i>	< 1 224	< 1 377	< 1 530	1 530 ⁽¹⁾	1 912,5	1 261																																																																																																																																												
<i>En % de la cible sur ce critère</i>	< 80 %	≥ 80 %	≥ 90 %	100 %	125 %	82 %																																																																																																																																												
Rémunération variable annuelle en % du Fixe	0 %	6 %	10 %	20 %	30 %	6 %																																																																																																																																												
CRITÈRES QUALITATIFS (20 %)																																																																																																																																																		
Évolution du nombre de joueurs		≥ 28 % –	≥ 31,5 % –																																																																																																																																															
sur certains territoires stratégiques	< 28 %	< 31,5 %	< 35 %	35 %	45,5 %	23 %																																																																																																																																												
<i>En % de la cible sur ce critère</i>	< 80 %	≥ 80 %	≥ 90 %	100 %	130 %	66 %																																																																																																																																												
Rémunération variable annuelle en % du Fixe	0 %	3 %	5 %	10 %	15 %	0 %																																																																																																																																												
Protection des joueurs (« RSE »)	< seuil minimum ⁽²⁾	≥ au seuil minimum	< à la cible ⁽²⁾	Cible ⁽²⁾	Plafond ⁽²⁾	≥ au seuil minimum																																																																																																																																												
Rémunération variable annuelle en % du Fixe	0 %	3 %	3 %	10 %	15 %	< à la cible																																																																																																																																												
TOTAL																																																																																																																																																		
Rémunération variable annuelle en % du Fixe	0 %	30 %	48 %	100 %	150 %	9 %																																																																																																																																												

(1) La cible correspond aux objectifs annoncés par le Groupe au titre du communiqué annuel au début de l'exercice

(2) Le détail du niveau d'atteinte attendu, établi et prédéfini de manière précise, est fourni ci-après

Yves Guillemot, Président-Directeur général			
Éléments de rémunération versés ou attribués sur FY20	Montant ou valorisation comptable		Présentation
	Montant versé au cours de l'exercice FY20	Montant attribué au titre de l'exercice FY20	

Niveau d'atteinte des sous-indicateurs du critère « **protection des joueurs** » :

	Définition	Seuil minimum	Cible	Plafond	Niveau d'atteinte
Sous-indicateur					Cible
Protection des données personnelles	Assurer la protection des données personnelles des joueurs en renforçant les moyens de contrôle offerts aux joueurs sur l'utilisation de leurs données au-delà du territoire d'application du Règlement général sur la protection des données	Moyens de contrôle mis en place sur le compte Uplay dans tous les territoires où les jeux sont distribués	Atteinte seuil minimum + Moyens de contrôle mis en place sur les jeux consoles ne nécessitant pas Uplay pour jouer	Atteinte cible + Moyens de contrôle mis en place sur les jeux mobile	
Sous-indicateur					Seuil minimum
Limiter la toxicité en ligne	Mettre en place le service de réputation-sanction permettant de limiter la toxicité en ligne pour les jeux présentant une composante « jeu en ligne »	Au moins deux tiers des jeux AAA lancés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2021 avec le service	100 % des jeux AAA lancés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2021 avec le service	Atteinte cible + 100 % des jeux AAA lancés au cours du 3 ^e et du 4 ^e trimestre de l'exercice clos le 31 mars 2020 avec le service	

Le niveau d'atteinte global du critère « **protection des joueurs** » est établi selon l'atteinte de chaque sous-indicateur selon la matrice suivante :

Niveau d'atteinte du premier sous-indicateur	Niveau d'atteinte du second sous-indicateur	Niveau d'atteinte global de l'indicateur « protection des joueurs »
< Seuil minimum	≤ Seuil minimum	< au seuil minimum
< Seuil minimum	≥ Cible	≥ au seuil minimum
Seuil minimum	≥ Seuil minimum et < Plafond	< à la cible
Seuil minimum	Plafond	
Cible	≥ Cible	Cible
Plafond	Plafond	Plafond

Le Conseil d'administration a ainsi constaté un niveau d'atteinte global « ≥ au seuil minimum et < à la cible », ouvrant droit à 30 % du bonus lié à ce critère, soit 3 % de la rémunération fixe. En outre, il est à noter que le contexte associé à la mise à jour des objectifs financiers du Groupe, à savoir d'une part la forte révision à la baisse des revenus attendus de *Ghost Recon Breakpoint* et, dans une moindre mesure de ceux de *The Division 2* ; d'autre part la décision d'accroître la durée de développement de *Gods & Monsters*, *Rainbow Six Quarantine* et *Watch Dogs Legion*, a eu un impact important sur l'atteinte des objectifs définis au début de l'exercice clos le 31 mars 2020. Il en résulte ainsi que l'objectif :

- ♦ EBIT Groupe non-IFRS n'est pas atteint ;
 - ♦ Net Booking Digital Groupe est atteint à 82 %, ouvrant droit à 30 % du bonus lié à ce critère, soit 6 % de la rémunération fixe ;
 - ♦ augmentation du nombre de joueurs sur certains territoires stratégiques n'est pas atteint.
- Par conséquent, l'atteinte des objectifs ouvre droit à une rémunération variable annuelle égale à 9 % de la rémunération fixe annuelle, soit 52 634 euros brut.

Yves Guillemot, Président-Directeur général																					
Éléments de rémunération versés ou attribués sur FY20	Montant ou valorisation comptable		Présentation																		
	Montant versé au cours de l'exercice FY20	Montant attribué au titre de l'exercice FY20																			
Rémunération variable différée	N/A	N/A	Le principe d'une rémunération variable différée n'est pas prévu																		
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Pas d'attribution de rémunération variable pluriannuelle au cours de l'exercice																		
Rémunération exceptionnelle annuelle	N/A	N/A	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'a pas été prévu au titre de l'exercice																		
Options d'action	N/A	779 758 € (valorisation comptable)	<p>La rémunération variable long terme prend la forme d'une attribution de 50 683 options de souscription d'actions dont le prix d'exercice a été fixé à 54,30 € ⁽¹⁾.</p> <p>L'acquisition des options de souscription d'actions est conditionnée :</p> <p>(i) pour 50 % sur la base d'un EBIT moyen Groupe en valeur (indicateur à caractère non strictement comptable) calculé en tenant compte des EBIT Groupe non-IFRS au titre des exercices clos les 31 mars 2020, 31 mars 2021 et 31 mars 2022 ; et</p> <p>(ii) pour 50 % 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 entre le 12 décembre 2019 et le 11 décembre 2022.</p> <p>Pour chaque indicateur, l'acquisition des options de souscription d'actions suit la logique suivante :</p> <table><thead><tr><th></th><th>< 80 % EBIT moyen Groupe cible</th><th>≥ 80 % et < 90 % EBIT moyen Groupe cible</th><th>≥ 90 % et < 100 % EBIT moyen Groupe cible</th><th>≥ 100 % EBIT moyen Groupe cible</th></tr></thead><tbody><tr><td>EBIT moyen Groupe non-IFRS (50 %)</td><td>0 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>30 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>50 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>100 % de l'attribution sur cet indicateur</td></tr></tbody></table> <p>Rémunération variable long terme conditionnée à l'atteinte d'un EBIT moyen Groupe acquise par palier. Niveau de la cible d'EBIT moyen Groupe définie conforme aux objectifs annoncés par le Groupe au titre du communiqué annuel au début de chaque exercice.</p> <p>Le détail des conditions de performance et le niveau d'atteinte attendu, établis et prédéfinis de manière précise, visant trois exercices non clôturés, ne peuvent être rendus publics pour des raisons de confidentialité sur la stratégie du Groupe.</p> <table><thead><tr><th></th><th>< 50^e percentile</th><th>≥ 50^e et ≤ 60^e percentile</th><th>> 60^e percentile</th></tr></thead><tbody><tr><td>Positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index (50 %)</td><td>0 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>50 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>100 % de l'attribution sur cet indicateur</td></tr></tbody></table> <p>Rémunération variable long terme conditionnée au positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index acquise par palier.</p> <p>L'atteinte de ces indicateurs est évaluée sur une période de trois exercices ou années consécutifs conditionnant l'acquisition de la rémunération long terme. Le plan d'options de souscription d'actions sera définitivement acquis à la suite d'une période d'acquisition de quatre années ⁽²⁾. 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 la date d'acquisition des droits à exercice.</p>		< 80 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 80 % et < 90 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 90 % et < 100 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 100 % EBIT moyen Groupe cible	EBIT moyen Groupe non-IFRS (50 %)	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		< 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 (50 %)	0 % de l'attribution sur cet indicateur	50 % de l'attribution sur cet indicateur	100 % de l'attribution sur cet indicateur
	< 80 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 80 % et < 90 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 90 % et < 100 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 100 % EBIT moyen Groupe cible																	
EBIT moyen Groupe non-IFRS (50 %)	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																	
	< 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 (50 %)	0 % de l'attribution sur cet indicateur	50 % de l'attribution sur cet indicateur	100 % de l'attribution sur cet indicateur																		

Yves Guillemot, Président-Directeur général			
Éléments de rémunération versés ou attribués sur FY20	Montant ou valorisation comptable		Présentation
	Montant versé au cours de l'exercice FY20	Montant attribué au titre de l'exercice FY20	
Actions de performance	N/A	N/A	Pas d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice
Autre élément de rémunération long terme (BSAR, BSA...)	N/A	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur (brut)	40 000 €	40 000 €	<p>40 K€ maximum au total</p> <p>Fixe : 40 % versés pour moitié en avril rémunérant la période du 1^{er} avril au 30 septembre et pour moitié en octobre rémunérant la période du 1^{er} octobre au 31 mars.</p> <p>Variable ⁽³⁾ : 60 % versés en mars proratisés en fonction de la présence des administrateurs aux réunions du Conseil au cours de l'exercice dans les proportions ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ participation < à 50 % aux réunions du Conseil : aucun versement pour la part variable ; ♦ participation ≥ à 50 % et < à 75 % aux réunions du Conseil : versement de la moitié de la part variable ; ♦ participation ≥ à 75 % aux réunions du Conseil : versement de l'intégralité de la part variable.
Avantages de toute nature	N/A	N/A	Aucun avantage en nature
Indemnité de départ	N/A	N/A	Aucun engagement de ce type
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	Il n'existe pas de clause de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	Non-éligible à un régime de retraite supplémentaire

(1) 54,30 € correspondant à la moyenne des cours d'ouverture de l'Action Ubisoft sur Euronext Paris constatés aux vingt séances précédant le Conseil d'administration d'attribution

(2) La date d'acquisition correspond, pour les options de souscription d'actions, à la date d'ouverture des droits d'exercice

(3) Taux de présence aux réunions du Conseil d'administration au titre de l'exercice clos le 31/03/20 visé au 4.1.3.2

7^e À 10^e RÉSOLUTION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 2 JUILLET 2020

Claude Guillemot, Directeur général délégué																					
Éléments de rémunération versés ou attribués sur FY20	Montant ou valorisation comptable																				
	Montant versé au cours de l'exercice FY20	Montant attribué au titre de l'exercice FY20																			
Rémunération fixe brute annuelle	65 621 €	65 621 €	Rémunération en vigueur depuis le 1^{er} avril 2018 La rémunération fixe des Directeurs généraux délégués est déterminée en prenant en compte les responsabilités et l'expérience dans la fonction et dans le domaine d'activité de la Société et l'ancienneté dans le Groupe																		
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	Le principe d'une rémunération variable annuelle n'est pas prévu																		
Rémunération variable différée	N/A	N/A	Le principe d'une rémunération variable différée n'est pas prévu																		
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Pas d'attribution de rémunération variable pluriannuelle au cours de l'exercice																		
Rémunération exceptionnelle annuelle	N/A	N/A	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'a pas été prévu au titre de l'exercice																		
Options d'action	N/A	65 617 € (valorisation comptable)	La rémunération variable long terme prend la forme d'une attribution de 4 265 options de souscription d'actions dont le prix d'exercice a été fixé à 54,30 € ⁽¹⁾ . L'acquisition des options de souscription d'actions est conditionnée : <ul style="list-style-type: none">(i) pour 50 % sur la base d'un EBIT moyen Groupe en valeur (indicateur à caractère non strictement comptable) calculé en tenant compte des EBIT Groupe non-IFRS au titre des exercices clos les 31 mars 2020, 31 mars 2021 et 31 mars 2022 ; et(ii) pour 50 % 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 entre le 12 décembre 2019 et le 11 décembre 2022. Pour chaque indicateur, l'acquisition des options de souscription d'actions suit la logique suivante : <table><tr><th></th><th>< 80 % EBIT moyen Groupe cible</th><th>≥ 80 % et < 90 % EBIT moyen Groupe cible</th><th>≥ 90 % et < 100 % EBIT moyen Groupe cible</th><th>≥ 100 % EBIT moyen Groupe cible</th></tr><tr><td>EBIT moyen Groupe non-IFRS (50 %)</td><td>0 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>30 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>50 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>100 % de l'attribution sur cet indicateur</td></tr></table> La rémunération variable long terme conditionnée à l'atteinte d'un EBIT moyen Groupe est acquise par palier. Le niveau de la cible d'EBIT moyen Groupe définie est conforme aux objectifs annoncés par le Groupe au titre du communiqué annuel au début de chaque exercice. Le détail des conditions de performance et le niveau d'atteinte attendu, établis et prédéfinis de manière précise, visant trois exercices non clôturés, ne peuvent être rendus publics pour des raisons de confidentialité sur la stratégie du Groupe. <table><tr><th></th><th>< 50^e percentile</th><th>≥ 50^e et ≤ 60^e percentile</th><th>> 60^e percentile</th></tr><tr><td>Positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index (50 %)</td><td>0 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>50 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>100 % de l'attribution sur cet indicateur</td></tr></table> La rémunération variable long terme conditionnée au positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index est acquise par palier. L'atteinte de ces indicateurs est évaluée sur une période de trois exercices ou années consécutifs conditionnant l'acquisition de la rémunération long terme. Le plan d'options de souscription d'actions sera définitivement acquis à la suite d'une période d'acquisition de quatre années ⁽²⁾ . 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 la date d'acquisition des droits à exercice.		< 80 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 80 % et < 90 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 90 % et < 100 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 100 % EBIT moyen Groupe cible	EBIT moyen Groupe non-IFRS (50 %)	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		< 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 (50 %)	0 % de l'attribution sur cet indicateur	50 % de l'attribution sur cet indicateur	100 % de l'attribution sur cet indicateur
	< 80 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 80 % et < 90 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 90 % et < 100 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 100 % EBIT moyen Groupe cible																	
EBIT moyen Groupe non-IFRS (50 %)	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																	
	< 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 (50 %)	0 % de l'attribution sur cet indicateur	50 % de l'attribution sur cet indicateur	100 % de l'attribution sur cet indicateur																		

Claude Guillemot, Directeur général délégué			
Éléments de rémunération versés ou attribués sur FY20	Montant ou valorisation comptable		Présentation
	Montant versé au cours de l'exercice FY20	Montant attribué au titre de l'exercice FY20	
Actions de performance	N/A	N/A	Pas d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice
Autre élément de rémunération long terme (BSAR, BSA...)	N/A	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur (brut)	40 000 €	40 000 €	<p>40 K€ maximum au total</p> <p>Fixe : 40 % versés pour moitié en avril rémunérant la période du 1^{er} avril au 30 septembre et pour moitié en octobre rémunérant la période du 1^{er} octobre au 31 mars.</p> <p>Variable ⁽³⁾ : 60 % versés en mars proratisés en fonction de la présence des administrateurs aux réunions du Conseil au cours de l'exercice dans les proportions ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ participation < à 50 % aux réunions du Conseil : aucun versement pour la part variable ; ♦ participation ≥ à 50 % et < à 75 % aux réunions du Conseil : versement de la moitié de la part variable ; ♦ participation ≥ à 75 % aux réunions du Conseil : versement de l'intégralité de la part variable.
Avantages de toute nature	N/A	N/A	Aucun avantage en nature
Indemnité de départ	N/A	N/A	Aucun engagement de ce type
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	Il n'existe pas de clause de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	Non-éligible à un régime de retraite supplémentaire

(1) 54,30 € correspondant à la moyenne des cours d'ouverture de l'Action Ubisoft sur Euronext Paris constatés aux vingt séances précédant le Conseil d'administration d'attribution

(2) La date d'acquisition correspond, pour les options de souscription d'actions, à la date d'ouverture des droits d'exercice

(3) Taux de présence aux réunions du Conseil d'administration au titre de l'exercice clos le 31/03/20 visé au 4.1.3.2

Michel Guillemot, Directeur général délégué																					
Éléments de rémunération versés ou attribués sur FY20	Montant ou valorisation comptable		Présentation																		
	Montant versé au cours de l'exercice FY20	Montant attribué au titre de l'exercice FY20																			
Rémunération fixe brute annuelle	65 621 €	65 621 €	Rémunération en vigueur depuis le 1^{er} avril 2018 La rémunération fixe des Directeurs généraux délégués est déterminée en prenant en compte les responsabilités et l'expérience dans la fonction et dans le domaine d'activité de la Société et l'ancienneté dans le Groupe.																		
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	Le principe d'une rémunération variable annuelle n'est pas prévu																		
Rémunération variable différée	N/A	N/A	Le principe d'une rémunération variable différée n'est pas prévu																		
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Pas d'attribution de rémunération variable pluriannuelle au cours de l'exercice																		
Rémunération exceptionnelle annuelle	N/A	N/A	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'a pas été prévu au titre de l'exercice																		
Options d'action	N/A	65 617 € (valorisation comptable)	<p>La rémunération variable long terme prend la forme d'une attribution de 4 265 options de souscription d'actions dont le prix d'exercice a été fixé à 54,30 € ⁽¹⁾. L'acquisition des options de souscription d'actions est conditionnée :</p> <p>(i) pour 50 % sur la base d'un EBIT moyen Groupe en valeur (indicateur à caractère non strictement comptable) calculé en tenant compte des EBIT Groupe non-IFRS au titre des exercices clos les 31 mars 2020, 31 mars 2021 et 31 mars 2022 ; et</p> <p>(ii) pour 50 % 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 entre le 12 décembre 2019 et le 11 décembre 2022.</p> <p>Pour chaque indicateur, l'acquisition des options de souscription d'actions suit la logique suivante :</p> <table><tr><th></th><th>< 80 % EBIT moyen Groupe cible</th><th>≥ 80 % et < 90 % EBIT moyen Groupe cible</th><th>≥ 90 % et < 100 % EBIT moyen Groupe cible</th><th>≥ 100 % EBIT moyen Groupe cible</th></tr><tr><td>EBIT moyen Groupe non-IFRS (50 %)</td><td>0 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>30 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>50 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>100 % de l'attribution sur cet indicateur</td></tr></table> <p>La rémunération variable long terme conditionnée à l'atteinte d'un EBIT moyen Groupe est acquise par palier. Le niveau de la cible d'EBIT moyen Groupe définie est conforme aux objectifs annoncés par le Groupe au titre du communiqué annuel au début de chaque exercice. Le détail des conditions de performance et le niveau d'atteinte attendu, établis et prédéfinis de manière précise, visant trois exercices non clôturés, ne peuvent être rendus publics pour des raisons de confidentialité sur la stratégie du Groupe.</p> <table><tr><th></th><th>< 50^e percentile</th><th>≥ 50^e et ≤ 60^e percentile</th><th>> 60^e percentile</th></tr><tr><td>Positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index (50 %)</td><td>0 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>50 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>100 % de l'attribution sur cet indicateur</td></tr></table> <p>La rémunération variable long terme conditionnée au positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index est acquise par palier.</p> <p>L'atteinte de ces indicateurs est évaluée sur une période de trois exercices ou années consécutifs conditionnant l'acquisition de la rémunération long terme. Le plan d'options de souscription d'actions sera définitivement acquis à la suite d'une période d'acquisition de quatre années ⁽²⁾. 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 la date d'acquisition des droits à exercice.</p>		< 80 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 80 % et < 90 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 90 % et < 100 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 100 % EBIT moyen Groupe cible	EBIT moyen Groupe non-IFRS (50 %)	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		< 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 (50 %)	0 % de l'attribution sur cet indicateur	50 % de l'attribution sur cet indicateur	100 % de l'attribution sur cet indicateur
	< 80 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 80 % et < 90 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 90 % et < 100 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 100 % EBIT moyen Groupe cible																	
EBIT moyen Groupe non-IFRS (50 %)	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																	
	< 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 (50 %)	0 % de l'attribution sur cet indicateur	50 % de l'attribution sur cet indicateur	100 % de l'attribution sur cet indicateur																		

Michel Guillemot, Directeur général délégué			
Éléments de rémunération versés ou attribués sur FY20	Montant ou valorisation comptable		Présentation
	Montant versé au cours de l'exercice FY20	Montant attribué au titre de l'exercice FY20	
Actions de performance	N/A	N/A	Pas d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice
Autre élément de rémunération long terme (BSAR, BSA...)	N/A	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur (brut)	40 000 €	40 000 €	<p>40 K€ maximum au total</p> <p>Fixe : 40 % versés pour moitié en avril rémunérant la période du 1^{er} avril au 30 septembre et pour moitié en octobre rémunérant la période du 1^{er} octobre au 31 mars.</p> <p>Variable ⁽³⁾ : 60 % versés en mars proratisés en fonction de la présence des administrateurs aux réunions du Conseil au cours de l'exercice dans les proportions ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ participation < à 50 % aux réunions du Conseil : aucun versement pour la part variable ; ♦ participation ≥ à 50 % et < à 75 % aux réunions du Conseil : versement de la moitié de la part variable ; ♦ participation ≥ à 75 % aux réunions du Conseil : versement de l'intégralité de la part variable.
Avantages de toute nature	N/A	N/A	Aucun avantage en nature
Indemnité de départ	N/A	N/A	Aucun engagement de ce type
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	Il n'existe pas de clause de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	Non-éligible à un régime de retraite supplémentaire

(1) 54,30 € correspondant à la moyenne des cours d'ouverture de l'Action Ubisoft sur Euronext Paris constatés aux vingt séances précédant le Conseil d'administration d'attribution

(2) La date d'acquisition correspond, pour les options de souscription d'actions, à la date d'ouverture des droits d'exercice

(3) Taux de présence aux réunions du Conseil d'administration au titre de l'exercice clos le 31/03/20 visé au 4.1.3.2

Gérard Guillemot, Directeur général délégué

Éléments de rémunération versés ou attribués sur FY20	Montant ou valorisation comptable		Présentation																		
	Montant versé au cours de l'exercice FY20	Montant attribué au titre de l'exercice FY20																			
Rémunération fixe brute annuelle	65 621 € ⁽¹⁾	65 621 € ⁽¹⁾	Rémunération en vigueur depuis le 1^{er} avril 2018 La rémunération fixe des Directeurs généraux délégués est déterminée en prenant en compte les responsabilités et l'expérience dans la fonction et dans le domaine d'activité de la Société et l'ancienneté dans le Groupe.																		
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	Le principe d'une rémunération variable annuelle n'est pas prévu																		
Rémunération variable différée	N/A	N/A	Le principe d'une rémunération variable différée n'est pas prévu																		
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Pas d'attribution de rémunération variable pluriannuelle au cours de l'exercice																		
Rémunération exceptionnelle annuelle	N/A	N/A	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'a pas été prévu au titre de l'exercice																		
Options d'action	N/A	65 617 € (valorisation comptable)	La rémunération variable long terme prend la forme d'une attribution de 4 265 options de souscription d'actions dont le prix d'exercice a été fixé à 54,30 € ⁽²⁾ . L'acquisition des options de souscription d'actions est conditionnée : <ul style="list-style-type: none">(i) pour 50 % sur la base d'un EBIT moyen Groupe en valeur (indicateur à caractère non strictement comptable) calculé en tenant compte des EBIT Groupe non-IFRS au titre des exercices clos les 31 mars 2020, 31 mars 2021 et 31 mars 2022 ; et(ii) pour 50 % 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 entre le 12 décembre 2019 et le 11 décembre 2022. Pour chaque indicateur, l'acquisition des options de souscription d'actions suit la logique suivante : <table><tr><th></th><th>< 80 % EBIT moyen Groupe cible</th><th>≥ 80 % et < 90 % EBIT moyen Groupe cible</th><th>≥ 90 % et < 100 % EBIT moyen Groupe cible</th><th>≥ 100 % EBIT moyen Groupe cible</th></tr><tr><td>EBIT moyen Groupe non-IFRS (50 %)</td><td>0 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>30 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>50 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>100 % de l'attribution sur cet indicateur</td></tr></table> La rémunération variable long terme conditionnée à l'atteinte d'un EBIT moyen Groupe est acquise par palier. Le niveau de la cible d'EBIT moyen Groupe définie est conforme aux objectifs annoncés par le Groupe au titre du communiqué annuel au début de chaque exercice. Le détail des conditions de performance et le niveau d'atteinte attendu, établis et prédéfinis de manière précise, visant trois exercices non clôturés, ne peuvent être rendus publics pour des raisons de confidentialité sur la stratégie du Groupe. <table><tr><th></th><th>< 50^e percentile</th><th>≥ 50^e et ≤ 60^e percentile</th><th>> 60^e percentile</th></tr><tr><td>Positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index (50 %)</td><td>0 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>50 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>100 % de l'attribution sur cet indicateur</td></tr></table> La rémunération variable long terme conditionnée au positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index est acquise par palier. L'atteinte de ces indicateurs est évaluée sur une période de trois exercices ou années consécutifs conditionnant l'acquisition de la rémunération long terme. Le plan d'options de souscription d'actions sera définitivement acquis à la suite d'une période d'acquisition de quatre années ⁽³⁾ . 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 la date d'acquisition des droits à exercice.		< 80 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 80 % et < 90 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 90 % et < 100 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 100 % EBIT moyen Groupe cible	EBIT moyen Groupe non-IFRS (50 %)	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		< 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 (50 %)	0 % de l'attribution sur cet indicateur	50 % de l'attribution sur cet indicateur	100 % de l'attribution sur cet indicateur
	< 80 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 80 % et < 90 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 90 % et < 100 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 100 % EBIT moyen Groupe cible																	
EBIT moyen Groupe non-IFRS (50 %)	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																	
	< 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 (50 %)	0 % de l'attribution sur cet indicateur	50 % de l'attribution sur cet indicateur	100 % de l'attribution sur cet indicateur																		

Gérard Guillemot, Directeur général délégué			
Éléments de rémunération versés ou attribués sur FY20	Montant ou valorisation comptable		Présentation
	Montant versé au cours de l'exercice FY20	Montant attribué au titre de l'exercice FY20	
Actions de performance	N/A	N/A	Pas d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice
Autre élément de rémunération long terme (BSAR, BSA...)	N/A	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur et de Président/membre d'un comité (brut)	48 000 €	48 000 €	<p>Conseil d'administration : 40 K€ maximum au total Fixe : 40 % versés pour moitié en avril rémunérant la période du 1^{er} avril au 30 septembre et pour moitié en octobre rémunérant la période du 1^{er} octobre au 31 mars. Variable ⁽⁴⁾ : 60 % versés en mars proratisés en fonction de la présence des administrateurs aux réunions du Conseil au cours de l'exercice dans les proportions ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ participation < à 50 % aux réunions du Conseil : aucun versement pour la part variable ; ♦ participation ≥ à 50 % et < à 75 % aux réunions du Conseil : versement de la moitié de la part variable ; ♦ participation ≥ à 75 % aux réunions du Conseil : versement de l'intégralité de la part variable. <p>Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale : Fixe (Président) : 5 000 € maximum au total. Variable ⁽⁴⁾ (membre) : 1 500 € par séance (plafond 4 séances maximum par exercice).</p>
Avantages de toute nature	N/A	N/A	Aucun avantage en nature
Indemnité de départ	N/A	N/A	Aucun engagement de ce type
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	Il n'existe pas de clause de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	Non-éligible à un régime de retraite supplémentaire

(1) Gérard Guillemot, dans le cadre de ses fonctions de CEO de l'activité cinéma, a perçu au titre de l'exercice clos le 31 mars 2020, une rémunération annuelle brute de 627 290 € (sujette à taux de change)

(2) 54,30 € correspondant à la moyenne des cours d'ouverture de l'Action Ubisoft sur Euronext Paris constatés aux vingt séances précédant le Conseil d'administration d'attribution

(3) La date d'acquisition correspond, pour les options de souscription d'actions, à la date d'ouverture des droits d'exercice

(4) Taux de présence aux réunions du Conseil d'administration et du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale au titre de l'exercice clos le 31/03/20 visés au 4.1.3.2

Christian Guillemot, Directeur général délégué

Éléments de rémunération versés ou attribués sur FY20	Montant ou valorisation comptable		Présentation																		
	Montant versé au cours de l'exercice FY20	Montant attribué au titre de l'exercice FY20																			
Rémunération fixe brute annuelle	65 621 €	65 621 €	Rémunération en vigueur depuis le 1^{er} avril 2018 La rémunération fixe des Directeurs généraux délégués est déterminée en prenant en compte les responsabilités et l'expérience dans la fonction et dans le domaine d'activité de la Société et l'ancienneté dans le Groupe.																		
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	Le principe d'une rémunération variable annuelle n'est pas prévu																		
Rémunération variable différée	N/A	N/A	Le principe d'une rémunération variable différée n'est pas prévu																		
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Pas d'attribution de rémunération variable pluriannuelle au cours de l'exercice																		
Rémunération exceptionnelle annuelle	N/A	N/A	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'a pas été prévu au titre de l'exercice																		
Options d'action	N/A	65 617 € (valorisation comptable)	La rémunération variable long terme prend la forme d'une attribution de 4 265 options de souscription d'actions dont le prix d'exercice a été fixé à 54,30 € ⁽¹⁾ . L'acquisition des options de souscription d'actions est conditionnée : (iii) pour 50 % sur la base d'un EBIT moyen Groupe en valeur (indicateur à caractère non strictement comptable) calculé en tenant compte des EBIT Groupe non-IFRS au titre des exercices clos les 31 mars 2020, 31 mars 2021 et 31 mars 2022 ; et (iv) pour 50 % 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 entre le 12 décembre 2019 et le 11 décembre 2022. Pour chaque indicateur, l'acquisition des options de souscription d'actions suit la logique suivante : <table><tr><td></td><td>< 80 % EBIT moyen Groupe cible</td><td>≥ 80 % et < 90 % EBIT moyen Groupe cible</td><td>≥ 90 % et < 100 % EBIT moyen Groupe cible</td><td>≥ 100 % EBIT moyen Groupe cible</td></tr><tr><td>EBIT moyen Groupe non-IFRS (50 %)</td><td>0 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>30 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>50 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>100 % de l'attribution sur cet indicateur</td></tr></table> La rémunération variable long terme conditionnée à l'atteinte d'un EBIT moyen Groupe est acquise par palier. Le niveau de la cible d'EBIT moyen Groupe définie est conforme aux objectifs annoncés par le Groupe au titre du communiqué annuel au début de chaque exercice. Le détail des conditions de performance et le niveau d'atteinte attendu, établis et prédéfinis de manière précise, visant trois exercices non clôturés, ne peuvent être rendus publics pour des raisons de confidentialité sur la stratégie du Groupe. <table><tr><td></td><td>< 50^e percentile</td><td>≥ 50^e et ≤ 60^e percentile</td><td>> 60^e percentile</td></tr><tr><td>Positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index (50 %)</td><td>0 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>50 % de l'attribution sur cet indicateur</td><td>100 % de l'attribution sur cet indicateur</td></tr></table> La rémunération variable long terme conditionnée au positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index est acquise par palier. L'atteinte de ces indicateurs est évaluée sur une période de trois exercices ou années consécutifs conditionnant l'acquisition de la rémunération long terme. Le plan d'options de souscription d'actions sera définitivement acquis à la suite d'une période d'acquisition de quatre années ⁽²⁾ . 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 la date d'acquisition des droits à exercice.		< 80 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 80 % et < 90 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 90 % et < 100 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 100 % EBIT moyen Groupe cible	EBIT moyen Groupe non-IFRS (50 %)	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		< 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 (50 %)	0 % de l'attribution sur cet indicateur	50 % de l'attribution sur cet indicateur	100 % de l'attribution sur cet indicateur
	< 80 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 80 % et < 90 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 90 % et < 100 % EBIT moyen Groupe cible	≥ 100 % EBIT moyen Groupe cible																	
EBIT moyen Groupe non-IFRS (50 %)	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																	
	< 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 (50 %)	0 % de l'attribution sur cet indicateur	50 % de l'attribution sur cet indicateur	100 % de l'attribution sur cet indicateur																		

Christian Guillemot, Directeur général délégué			
Éléments de rémunération versés ou attribués sur FY20	Montant ou valorisation comptable		Présentation
	Montant versé au cours de l'exercice FY20	Montant attribué au titre de l'exercice FY20	
Actions de performance	N/A	N/A	Pas d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice
Autre élément de rémunération long terme (BSAR, BSA...)	N/A	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur (brut)	40 000 €	40 000 €	<p>40 K€ maximum au total</p> <p>Fixe : 40 % versés pour moitié en avril rémunérant la période du 1^{er} avril au 30 septembre et pour moitié en octobre rémunérant la période du 1^{er} octobre au 31 mars.</p> <p>Variable ⁽³⁾ : 60 % versés en mars proratisés en fonction de la présence des administrateurs aux réunions du Conseil au cours de l'exercice dans les proportions ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ participation < à 50 % aux réunions du Conseil : aucun versement pour la part variable ; ♦ participation ≥ à 50 % et < à 75 % aux réunions du Conseil : versement de la moitié de la part variable ; ♦ participation ≥ à 75 % aux réunions du Conseil : versement de l'intégralité de la part variable.
Avantages de toute nature	N/A	N/A	Aucun avantage en nature
Indemnité de départ	N/A	N/A	Aucun engagement de ce type
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	Il n'existe pas de clause de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	Non-éligible à un régime de retraite supplémentaire

(1) 54,30 € correspondant à la moyenne des cours d'ouverture de l'Action Ubisoft sur Euronext Paris constatés aux vingt séances précédant le Conseil d'administration d'attribution

(2) La date d'acquisition correspond, pour les options de souscription d'actions, à la date d'ouverture des droits d'exercice

(3) Taux de présence aux réunions du Conseil d'administration au titre de l'exercice clos le 31/03/20 visé au 4.1.3.2

4.2.3 RAPPORTS REQUIS PAR LES ARTICLES L. 225-184 ET L. 225-197-4 DU CODE DE COMMERCE

4.2.3.1 Principes et règles retenus pour l'attribution des options de souscription et/ou d'achat d'actions ou des actions gratuites

Les plans de rémunération à long terme sont une composante fondamentale de la culture entrepreneuriale d'Ubisoft et de sa politique de rémunération.

En effet, ils contribuent à :

- ◆ développer l'esprit d'entreprise qui est une des raisons fondamentales de la performance d'Ubisoft depuis sa création ;

- ◆ fidéliser, intéresser, récompenser et favoriser l'engagement à moyen et long terme des dirigeants, managers clés et talents du Groupe en raison de leur participation au développement du Groupe et leur contribution à sa valorisation ;

- ◆ participer à la compétitivité des rémunérations des collaborateurs du Groupe.

4.2.3.2 Attributions au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020

Au titre de l'exercice écoulé, le Conseil d'administration, sur autorisation de l'Assemblée générale, a procédé à l'octroi d'options de souscription d'actions (SOP) et à l'attribution gratuite d'actions ordinaires (AGA), tels que figurant aux 4.2.3.5 et 4.2.3.6.

Il est rappelé ci-après les autorisations en vigueur au 31 mars 2020 octroyées par l'Assemblée générale au Conseil d'administration afin de procéder à l'octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions ou à l'attribution d'actions gratuites en faveur des salariés, des membres du Comité exécutif du groupe Ubisoft et/ou des Dirigeants mandataires sociaux de la Société :

Autorisation en vigueur au 31/03/20		Enveloppe maximum (K = capital)	AGM N° résolution	Échéance Durée
Options de souscription et/ou d'achat d'actions	Salariés/Comité exécutif	1 % du K à la date d'attribution ⁽¹⁾	27/06/18	26/08/21
			18°	38 mois
	Dirigeants mandataires sociaux	0,2 % du K à la date d'attribution ⁽¹⁾	27/06/18	26/08/21
			19°	38 mois
Attribution gratuite d'actions	Salariés/Comité exécutif	2 % du K à la date d'attribution	02/07/19	01/09/22
			27°	38 mois
	Dirigeants mandataires sociaux	N/A	N/A	N/A

(1) Plafond commun aux 18° et 19° résolutions de l'Assemblée générale du 27 juin 2018

À noter que les plans sont annulés de plein droit en cas de rupture du contrat de travail ou de mandat social (sauf cas d'invalidité, décès, départ ou mise à la retraite). En outre, en cas de changement de contrôle de la société Ubisoft Entertainment SA au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions (l'« Option ») et d'attribution

gratuite d'actions (l'« Action »), à l'exception de ceux concernant les Dirigeants mandataires sociaux, cessent immédiatement d'être subordonnés à la condition d'une part, que les bénéficiaires soient, à la date de la levée de l'Option ou de transfert de propriété des Actions, salarié du Groupe et d'autre part, à la réalisation des conditions de performance, si applicable.

4.2.3.3 Attributions au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020 en faveur des Dirigeants mandataires sociaux

Les attributions d'options de souscription et/ou d'actions de performance en faveur des Dirigeants mandataires sociaux de la Société au titre de l'exercice écoulé sont synthétisées dans les Tableaux AMF n° 4 et n° 6 figurant au 4.2.2.1.4.

Les levées d'options de souscription opérées par les Dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice écoulé ainsi que les actions

de performance devenues disponibles au titre dudit exercice sont présentées dans les Tableaux AMF n° 5 et n° 7 figurant au 4.2.2.1.4.

L'historique des plans d'options de souscription et/ou d'achat d'actions et des plans d'actions de performance en faveur des Dirigeants mandataires sociaux de la Société, en ce inclus les attributions au titre de l'exercice écoulé, est rappelé ci-après.

HISTORIQUE DES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF PAR L'ÉMETTEUR ET PARTOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

AG	25/09/06	04/07/07	22/09/08	10/07/09
CA N° du plan	26/04/07 (n° 14)	27/06/08 (n° 17)	12/05/09 (n° 19)	29/04/10 (n° 22) ⁽³⁾
Prix	17,45 € ^{(1) (2)}	27,35 € ^{(1) (2)}	14,75 € ⁽²⁾	9,91 € ⁽²⁾
Nombre de dirigeants	5	5	5	5
Attribuées à l'origine	151 680 ⁽²⁾	139 648 ⁽²⁾	125 392 ⁽²⁾	120 336 ⁽²⁾
Yves Guillemot, P-Dg	101 120 ⁽²⁾	91 108 ⁽²⁾	80 896 ⁽²⁾	75 840 ⁽²⁾
Claude Guillemot, Dgd	12 640 ⁽²⁾	12 135 ⁽²⁾	11 124 ⁽²⁾	11 124 ⁽²⁾
Michel Guillemot, Dgd	12 640 ⁽²⁾	12 135 ⁽²⁾	11 124 ⁽²⁾	11 124 ⁽²⁾
Gérard Guillemot, Dgd	12 640 ⁽²⁾	12 135 ⁽²⁾	11 124 ⁽²⁾	11 124 ⁽²⁾
Christian Guillemot, Dgd	12 640 ⁽²⁾	12 135 ⁽²⁾	11 124 ⁽²⁾	11 124 ⁽²⁾
Levées	0	0	0	0
Solde (31/03/20)	0	0	0	0
Conditions de performance	N/A	N/A	N/A	100 % Conditions internes (cumulées) : chiffre d'affaires et rentabilité ⁽³⁾

(1) Division du nominal par 2 effective au 14 novembre 2008

(2) Nombre et prix de souscription ajustés à la suite de l'émission de bons de souscription d'actions le 10 avril 2012 (articles L. 225-181 et L. 288-99 du Code de commerce)

(3) Ce plan a expiré par anticipation le 15 mai 2014, date d'appréciation par le Comité des rémunérations de la non-atteinte des conditions de performance cumulées de chiffre d'affaires et de rentabilité

(4) Conseil d'administration du 9 mars 2012 : modification de la nature de 417 000 options de souscription en options d'achat d'actions

(5) 25 % de l'attribution en faveur du Président-Directeur général soumis à des conditions de performance collectives : Constatation de la non-atteinte de la condition de performance collective par le Comité des rémunérations le 26 juin 2014 et annulation subséquente de 25 % de l'attribution octroyée au Président-Directeur général

6) Acquisition conditionnée à l'atteinte d'un EBIT moyen Groupe non-IFRS apprécié sur la base cumulée de 4 exercices :

- si EBIT moyen Groupe non-IFRS < à 70 % de l'EBIT moyen Groupe non-IFRS cible : acquisition des SOP invalidée
- si EBIT moyen Groupe non-IFRS ≥ à 70 % et < 100 % de l'EBIT moyen Groupe non-IFRS cible : acquisition des SOP proportionnelle au % atteint
- si EBIT moyen Groupe non-IFRS ≥ à 100 % de l'EBIT moyen Groupe non-IFRS cible : acquisition de 100 % des SOP validée

02/07/10	24/09/12	23/09/15	23/09/15	27/06/18	27/06/18
27/04/11 (n° 24)	17/03/14 (n° 27)	16/12/15 (n° 31)	14/12/16 (n° 33)	17/12/18 (n° 41)	12/12/19 (n° 43)
6,77 € ⁽²⁾	11,92 €	26,85 €	31,955 €	68,59 €	54,30 €
5	5	3	4	5	5
111 232 ^{(2) (4)}	100 000	37 500	19 344	56 031	67 743
70 784 ^{(2) (4)}	60 000 ⁽⁵⁾	0	0	41 607	50 683
10 112 ^{(2) (4)}	10 000	12 500	4 836	3 606	4 265
10 112 ^{(2) (4)}	10 000	12 500	4 836	3 606	4 265
10 112 ^{(2) (4)}	10 000	12 500	4 836	3 606	4 265
10 112 ^{(2) (4)}	10 000	0	4 836	3 606	4 265
111 232	85 000 ⁽⁵⁾	25 000	0	0	0
0	0	12 500	19 344	56 031	67 743
100 % Conditions internes (cumulées) : chiffre d'affaires et rentabilité	100 % : Condition interne (EBIT moyen sur 4 exercices/ % en fonction de paliers) dont 25 % : condition de performance collective	100 % : Condition interne (EBIT moyen sur 4 exercices/ % en fonction de paliers)	100 % : Condition interne (EBIT moyen sur 4 exercices/ attribution proportionnelle ⁽⁶⁾)	50 % : Condition interne (EBIT moyen Groupe non-IFRS sur 3 exercices/acquisition par palier ⁽⁷⁾) 50 % : Condition externe (TSR sur 3 ans/acquisition par palier ⁽⁸⁾)	50 % : Condition interne (EBIT moyen Groupe non-IFRS sur 3 exercices/acquisition par palier ⁽⁷⁾) 50 % : Condition externe (TSR sur 3 ans/acquisition par palier ⁽⁸⁾)

(7) 50 % de l'acquisition conditionnée à l'atteinte d'un EBIT moyen Groupe non-IFRS apprécié sur 3 exercices, avec une acquisition par palier comme suit :

- < 80 % EBIT moyen Groupe → 0 % de l'attribution sur ce critère
- ≥ 80 % et < 90 % EBIT moyen Groupe → 30 % de l'attribution sur ce critère
- ≥ 90 % et < 100 % EBIT moyen Groupe → 50 % de l'attribution sur ce critère
- ≥ 100 % → 100 % de l'attribution sur ce critère

(8) 50 % de l'acquisition conditionnée à l'atteinte d'un TSR Ubisoft par rapport au TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index apprécié sur 3 ans, avec une acquisition par palier comme suit :

- < 50^e percentile → 0 % de l'attribution sur ce critère
- ≥ 50^e et ≤ 60^e percentile → 50 % de l'attribution sur ce critère
- > 60^e percentile → 100 % de l'attribution sur ce critère

HISTORIQUE DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF PAR L'ÉMETTEUR ET PARTOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Plans d'attribution gratuite d'actions de préférence

Date de l'AG	23/09/15	23/09/15
Date du CA	16/12/15	14/12/16
Conditions boursières (à 5 ans)	si augmentation \geq à 50 % du cours de Bourse Plancher ⁽¹⁾ : 1 action de préférence donnera droit à 30 actions ordinaires si augmentation mais < à 50 % du cours de Bourse Plancher ⁽¹⁾ : chaque % de hausse constaté donnera droit à 0,6 action ordinaire	
Conditions de performance (évaluées sur la période d'acquisition)	Condition de performance interne : 100 % conditionnés à l'atteinte d'un EBIT moyen Groupe ⁽²⁾ (sur 3 exercices selon des paliers prédéfinis)	Condition de performance interne : 100 % conditionnés à l'atteinte d'un EBIT moyen Groupe ⁽²⁾ (sur 3 exercices mesurée de façon proportionnelle sur la base d'un objectif cible servant de base de référence au calcul de proportionnalité et d'un seuil plancher en dessous duquel l'attribution est caduque)
Nombre de dirigeants	2 ♦ Yves Guillemot, P-Dg ♦ Christian Guillemot, Dgd	1 ♦ Yves Guillemot, P-Dg
Parité	1 AGAP peut donner droit à 30 actions ordinaires sous réserve de l'atteinte des conditions boursières avec application, le cas échéant, d'une échelle de dégressivité proportionnelle et linéaire	
Période d'acquisition	3 ans	3 ans
Date d'acquisition	17/12/18	16/12/19
Période de conservation	2 ans	2 ans
Fin de période de conservation	16/12/20	15/12/21
Période de conversion	N/A ⁽³⁾	N/A ⁽³⁾
Conversion automatique	17/12/20	16/12/21
Nombre total d'actions attribuées à l'origine	1 500 AGAP (45 000 actions ordinaires maximum) ♦ Yves Guillemot, P-Dg : 1 333 AGAP ♦ Christian Guillemot, Dgd : 167 AGAP	394 AGAP (11 820 actions ordinaires maximum)
Nombre cumulé d'actions annulées	0 AGAP	0 AGAP
Nombre cumulé d'actions acquises	1 500 AGAP	394 AGAP
Solde 31/03/20	0 AGAP	0 AGAP

(1) Moyenne des 20 cours de bourse précédant le Conseil d'administration d'attribution

(2) Non-IFRS

(3) Suppression de la période de conversion au profit d'une conversion automatique par avenant au règlement de plan en date du 18/09/19

4.2.3.4 Tableau AMF n° 9 : Dix premières attributions d'options aux bénéficiaires salariés non mandataires sociaux du Groupe et dix premières levées réalisées par des bénéficiaires salariés non mandataires sociaux

Options attribuées entre le 1 ^{er} avril 2019 et le 31 mars 2020			
	Options attribuées sur l'exercice clos le 31/03/20 aux dix salariés non-mandataires sociaux, pour lesquels le nombre d'options ainsi attribuées est le plus élevé	Prix moyen pondéré	Plan n°
			Date d'échéance
Information globale toutes sociétés du Groupe confondues	148 902	69,65 €	n° 42 01/07/24

Options levées entre le 1 ^{er} avril 2019 et le 31 mars 2020			
	Options levées sur l'exercice clos le 31/03/20 par les dix salariés non-mandataires sociaux, pour lesquels le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	Prix moyen pondéré	Plan n°
			Date d'échéance
Information globale toutes sociétés du Groupe confondues	206 537	18,84 €	n° 28
			n° 29
			n° 30
			n° 32
			n° 34
			n° 35
			23/09/19
			15/12/19
			22/09/20
			22/06/21
			29/03/22
			26/06/22

4.2.3.5 Tableau AMF n° 10 : Récapitulatif des plans d'actions gratuites en cours de validité au 31 mars 2020

Plans d'attribution gratuite d'actions ordinaires

Date de l'AG	23/09/15	23/09/15	23/09/15	27/06/18	27/06/18
Date du CA	19/04/16	23/06/16	14/12/16	27/06/18	12/09/18
Conditions de performance	(1)	(1)	(1)	(1) (2)	(1)
Nombre d'attributaires	94	1 743	2	2 085	13
Dirigeants sociaux					
Yves Guillemot	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Claude Guillemot	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Michel Guillemot	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Gérard Guillemot	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Christian Guillemot	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nature des actions	ordinaires	ordinaires	ordinaires	ordinaires	ordinaires
Période d'acquisition + période de conservation	4+0	4+0	4+0	4+0	4+0
Date d'acquisition des actions	20/04/20	23/06/20	14/12/20	27/06/22	12/09/22
Date de fin de période de conservation	20/04/20	23/06/20	14/12/20	27/06/22	12/09/22
Date de fin de période de conversion	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre total d'actions attribuées à l'origine	384 300	962 410	10 300	606 869	8 631
Nombre cumulé d'actions annulées	81 800	137 535	0	43 227	679
Solde 31/03/20	302 500	824 875	10 300	563 642	7 952

(1) 100 % soumis à des objectifs individuels de performance liés au poste de chaque bénéficiaire

(2) Pour les membres du Comité exécutif (Plan du 27/06/18 : 4 bénéficiaires/Plan du 02/07/19 : 3 bénéficiaires) : Condition de performance interne : 1/3 conditionnés à l'atteinte d'un EBIT moyen Groupe non-IFRS (avec acquisition par palier) évaluée sur 3 exercices/Condition de performance externe : 1/3 conditionnés à l'atteinte d'un TSR Ubisoft par rapport au TSR des sociétés du Nasdaq Composite Index (avec une acquisition par palier) évaluée sur 3 ans/Condition de performance individuelle : 1/3 (Cf. (1))

(3) Livraison par anticipation de 123 actions ordinaires aux ayants droit d'un bénéficiaire en application des dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Rémunération des mandataires sociaux

27/06/18	27/06/18	27/06/18	27/06/18	27/06/18	02/07/19	02/07/19	02/07/19
30/10/18	17/12/18	01/02/19	15/05/19	02/07/19	18/09/19	12/12/19	13/02/20
(1)	(1)	(1)	(1)	(1) (2)	(1)	(1)	(1)
7	94	34	28	2 288	8	4	35
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ordinaires	ordinaires	ordinaires	ordinaires	ordinaires	ordinaires	ordinaires	ordinaires
4+0	4+0	4+0	4+0	4+0	4+0	4+0	4+0
31/10/22	19/12/22	01/02/23	15/05/23	03/07/23	18/09/23	12/12/23	13/02/24
31/10/22	19/12/22	01/02/23	15/05/23	03/07/23	18/09/23	12/12/23	13/02/24
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
3 708	77 151	31 791	41 097	876 828	5 901	2 954	32 275
0	7 190	720	393	28 391	0	0	568
3 708	69 961	31 071	40 704	848 314 ⁽³⁾	5 901	2 954	31 707

4



Plans d'attribution gratuite d'actions de préférence (« AGAP »)

Date de l'AG	01/07/14	
Date du CA	24/09/14	
Conditions de performance	(1)	
Nombre d'attributaires	308	20
Dirigeants sociaux	0	
Yves Guillemot, P-Dg	N/A	
Christian Guillemot, Dgd	N/A	
Nature des actions	préférence (5)	
Période d'acquisition + période de conservation des AGAP	3+2	5+0 (6)
Date d'acquisition des AGAP	25/09/17 (7)	24/09/19 (7)
Date de fin de période de conservation des AGAP	24/09/19	N/A (6)
Date de conversion automatique (8) des AGAP en actions ordinaires (AO) (5)	25/09/19	
Nombre total d'AGAP attribuées à l'origine	12 446	649
pouvant donner droit à un nombre maximum d'AO (5)	373 380	19 470
Nombre cumulé d'AGAP annulées avant la date d'acquisition	972	0
Nombre d'AGAP créées	11 474	649
Nombre d'AGAP annulées à la date de conversion	11 474	649
Solde d'AGAP à créer au 31/03/20	0 (9)	
pouvant donner droit à un nombre maximum d'AO (5)		

(1) 100 % soumis à des objectifs individuels de performance liés au poste de chaque bénéficiaire : plan du 23/09/15 : non applicable à 1 bénéficiaire soumis à conditions de performance interne (Cf. (2)) / plan du 23/06/16 : non applicable à 3 bénéficiaires soumis à condition de performance interne (Cf. (4))

(2) Conditions de performance interne : 60 % conditionnés à l'atteinte d'un EBIT moyen Groupe non-IFRS sur 3 exercices selon des paliers prédéfinis et 40 % conditionnés à l'atteinte d'un chiffre d'affaires moyen Groupe sur 3 exercices selon des paliers prédéfinis (3 bénéficiaires concernés sur le plan du 16/12/14 et 1 bénéficiaire concerné sur le plan du 23/09/15)

(3) Condition de performance interne : 100 % conditionnés à l'atteinte d'un EBIT moyen Groupe non-IFRS sur 3 exercices selon des paliers prédéfinis (2 bénéficiaires concernés sur le plan du 16/12/15)

(4) Condition de performance interne : 100 % conditionnés à l'atteinte d'un EBIT moyen Groupe non-IFRS sur 3 exercices mesurée de façon proportionnelle sur la base d'un objectif cible servant de base de référence au calcul de proportionnalité et d'un seuil plancher en dessous duquel l'attribution est caduque (3 bénéficiaires concernés sur le plan du 23/06/16 et 1 bénéficiaire concerné sur le plan du 14/12/16)

01/07/14	01/07/14	23/09/15	23/09/15	23/09/15
16/12/14	23/09/15	16/12/15	23/06/16	14/12/16
(2)	(1) (2)	(3)	(1) (4)	(4)
3	22	2	41	2
0	0	2	0	1
N/A	N/A	1 333 ⁽⁵⁾	N/A	394 ⁽⁵⁾
N/A	N/A	167 ⁽⁵⁾	N/A	N/A
préférence ⁽⁵⁾	préférence ⁽⁵⁾	préférence ⁽⁵⁾	préférence ⁽⁵⁾	préférence ⁽⁵⁾
3+2	3+2	5+0 ⁽⁶⁾	3+2	5+0 ⁽⁶⁾
18/12/17 ⁽⁷⁾	24/09/18 ⁽⁷⁾	23/09/20	17/12/18 ⁽⁷⁾	24/06/19 ⁽⁷⁾
17/12/19	23/09/20	N/A ⁽⁶⁾	16/12/20	23/06/21
18/12/19	24/09/20	17/12/20	24/06/21	16/12/21
2 409	4 388	318	1 500	6 518
72 270	131 640	9 540	45 000	195 540
0	0	0	0	0
2 409	4 388	0	1 500	6 518
2 409	-	N/A	-	N/A
0	0	318	0	320
0 ⁽⁹⁾	131 640	9 540	45 000	195 540
				9 600
				11 820

(5) 1 AGAP pouvant donner droit à 30 AO sous réserve de l'atteinte des conditions boursières (à la fin de la période de conservation ou d'acquisition ⁽⁶⁾) avec application, le cas échéant, d'une échelle de dégressivité proportionnelle et linéaire :

- si \searrow du cours par rapport au cours de Bourse Plancher * : les AGAP ne donnent droit à aucune AO
- si \nearrow du cours jusqu'à 50 % par rapport au cours de Bourse Plancher * : chaque % de \nearrow constaté donne droit à 0,6 AO
- si \nearrow du cours \geq à 50 % du cours de Bourse Plancher * : 1 AGAP donne droit à 30 AO

* Moyenne des 20 cours de bourse précédant le Conseil d'administration d'attribution

(6) Prorogation de la période d'acquisition et suppression corrélative de la période de conservation pour les bénéficiaires en mobilité internationale (plans du 24/09/2014, du 23/09/15 et du 23/06/16)

(7) Période d'acquisition arrivée à terme : création et livraison des AGAP (code ISIN : FR0013306776) aux bénéficiaires éligibles à date d'acquisition

(8) Conversion automatique substituée à la période de conversion d'1 an par avenants aux règlements de plans en date du 18/09/19

(9) Ayant donné droit à conversion en 363 690 actions ordinaires (plan du 24/09/14) et 72 270 actions ordinaires (plan du 16/12/14)

4.2.3.6 Tableau AMF n° 8 : Récapitulatif des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours de validité au 31 mars 2020

Plan	Plan 30	Plan 31	Plan 32	Plan 33	Plan 34	Plan 35
AG	24/09/12	24/09/12	23/09/15	23/09/15	23/09/15	23/09/15
CA	23/09/15	16/12/15	23/06/16	14/12/16	30/03/17	27/06/17
Nombre de bénéficiaires	90	3	138	5	39	75
Nombre attribué	328 100	37 500	758 810	29 344	220 700	418 500
dont mandataires						
Yves Guillemot	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Claude Guillemot	N/A	12 500 ⁽¹⁾	N/A	4 836 ⁽³⁾	N/A	N/A
Michel Guillemot	N/A	12 500 ⁽¹⁾	N/A	4 836 ⁽³⁾	N/A	N/A
Gérard Guillemot	N/A	12 500 ⁽¹⁾	N/A	4 836 ⁽³⁾	N/A	N/A
Christian Guillemot	N/A	N/A	N/A	4 836 ⁽³⁾	N/A	N/A
Ouverture	23/09/16	mai 2019 ^{(1) (2)}	23/06/17 mai 2020 ^{(2) (3)}	14/12/17 mai 2020 ^{(2) (3)}	30/03/18	27/06/18
Date d'expiration	22/09/20	15/12/20	22/06/21	13/12/21	29/03/22	26/06/22
Prix de souscription ou d'achat	17,94 €	26,85 € (sans décote)	33,015 €	31,955 € (sans décote)	France 37 € Monde 39,03 €	France 50,02 € Monde 51,80 €
Modalités d'exercice	25 % par an à compter du 23/09/16	Mandataires : mai 2019 ^{(1) (2)}	25 % par an à compter du 23/06/17 mai 2020 ^{(2) (3)}	25 % par an à compter du 14/12/17 mai 2020 ^{(2) (3)}	25 % par an à compter du 30/03/18	25 % par an à compter du 27/06/18
Nombre d'options exercées depuis l'attribution et jusqu'au 31/03/20	171 873	25 000	293 403	5 000	82 450	92 125
Nombre d'options annulées ou caduques depuis l'attribution	85 177	0	64 876	0	8 625	20 500
Nombre d'options restantes au 31/03/20	71 050	12 500	400 531	24 344	129 625	305 875

(1) 100 % de l'attribution sont conditionnés à la réalisation de conditions de performance établies sur la base d'un objectif d'un EBIT moyen Groupe non-IFRS évaluées sur 4 exercices. Le pourcentage d'attribution définitif étant fonction de paliers à atteindre déterminés selon un pourcentage de réalisation des objectifs cumulés

(2) Pour les mandataires sociaux (Plans 31 et 33) et/ou les membres du Comité exécutif (Plan 32 : 1 bénéficiaire), les conditions de performance à satisfaire s'étalant sur 4 exercices sur la base cumulée des comptes annuels clos les 31 mars, ils ne peuvent exercer leurs options qu'à compter de la validation par le Comité des nominations et des rémunérations de l'atteinte des conditions de performance après l'arrêté des comptes clos de la 4^e année soit à compter de mai (Plan 31 : mai 2019/Plans 32 et 33 : mai 2020)

(3) Plan 32 (1 membre du Comité exécutif)/ Plan 33 (4 Dirigeants mandataires sociaux) : Condition de performance interne : atteinte d'un EBIT moyen Groupe apprécié sur la base cumulée de 4 exercices :

- si EBIT moyen Groupe non-IFRS < à 70 % de l'EBIT moyen Groupe non-IFRS cible : acquisition des SOP invalidée
- si EBIT moyen Groupe non-IFRS ≥ à 70 % et < 100 % de l'EBIT moyen Groupe non-IFRS cible : acquisition des SOP proportionnelle au % atteint
- si EBIT moyen Groupe non-IFRS ≥ à 100 % de l'EBIT moyen Groupe non-IFRS cible : acquisition de 100 % des SOP validée

(4) Pour les membres du Comité exécutif (Plan 40 : 1 bénéficiaire/Plan 42 : 2 bénéficiaires) et les mandataires sociaux (Plans 41 et 43 : 5 bénéficiaires), les conditions de performance à satisfaire s'étalant sur 3 exercices ou années, ils ne peuvent exercer leurs options qu'à compter de la validation par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations de l'atteinte des conditions de performance, soit à compter de la 4^e année du plan (Plan 40 : le 27/06/22/Plan 41 : le 17/12/22/Plan 42 : le 02/07/23/Plan 43 : le 12/12/23)

Plan 36	Plan 37	Plan 38	Plan 39	Plan 40	Plan 41	Plan 42	Plan 43	Plan 44
23/09/15	23/09/15	23/09/15	23/09/15	27/06/18	27/06/18	27/06/18	27/06/18	27/06/18
22/09/17	12/12/17	13/04/18	27/06/18	27/06/18	17/12/18	02/07/19	12/12/19	13/02/20
2	1	2	4	56	5	62	5	4
11 000	2 500	11 500	19 579	188 454	56 031	330 678	67 743	21 515
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	41 607 ⁽⁵⁾	N/A	50 683 ⁽⁵⁾	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3 606 ⁽⁵⁾	N/A	4 265 ⁽⁵⁾	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3 606 ⁽⁵⁾	N/A	4 265 ⁽⁵⁾	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3 606 ⁽⁵⁾	N/A	4 265 ⁽⁵⁾	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3 606 ⁽⁵⁾	N/A	4 265 ⁽⁵⁾	N/A
22/09/18	12/12/18	13/04/19	27/06/19	27/06/19	17/12/22 ^{(4) (5)}	02/07/20	12/12/23 ^{(4) (5)}	13/02/21
				27/06/22 ^{(4) (5)}		02/07/23 ^{(4) (5)}		
21/09/22	11/12/22	12/04/23	26/06/23	26/06/23	16/12/23	01/07/24	11/12/23	12/02/25
57,26 €	64,63 €	73,86 €	94,58 €	94,58 €	68,59 € (sans décote)	France 69,55 € Monde 69,70 €	54,30 € (sans décote)	73,80 €
25 % par an à compter du 22/09/18	25 % par an à compter du 12/12/18	25 % par an à compter du 13/04/19	25 % par an à compter du 27/06/19	25 % par an à compter du 27/06/19	17/12/22 ^{(4) (5)}	25 % par an à compter du 02/07/20	12/12/23 ^{(4) (5)}	25 % par an à compter du 13/02/21
				27/06/22 ^{(4) (5)}		02/07/23 ^{(4) (5)}		
0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 000	2 500	1 500	0	9 124	0	10 302	0	0
8 000	0	10 000	19 579	179 330	56 031	320 376	67 743	21 515

(5) Plan 40 (1 membre du Comité exécutif)/ Plans 41 et 43 (5 Dirigeants mandataires sociaux)/ Plan 42 (2 membres du Comité exécutif) :

- 50 % de l'acquisition conditionnée à l'atteinte d'un EBIT moyen Groupe non-IFRS apprécié sur 3 exercices, avec une acquisition par palier comme suit :

- < 80 % EBIT moyen Groupe → 0 % de l'attribution sur ce critère
- ≥ 80 % et < 90 % EBIT moyen Groupe → 30 % de l'attribution sur ce critère
- ≥ 90 % et < 100 % EBIT moyen Groupe → 50 % de l'attribution sur ce critère
- ≥ 100 % → 100 % de l'attribution sur ce critère

- 50 % de l'acquisition conditionnée à l'atteinte d'un TSR Ubisoft par rapport au TSR des sociétés du Nasdaq Composite Index apprécié sur 3 ans, avec une acquisition par palier comme suit :

- < 50^e percentile → 0 % de l'attribution sur ce critère
- ≥ 50^e et ≤ 60^e percentile → 50 % de l'attribution sur ce critère
- > 60^e percentile → 100 % de l'attribution sur ce critère

5

Responsabilité sociétale de l'entreprise

5.1	NOTE MÉTHODOLOGIQUE DU REPORTING SOCIAL, ENVIRONNEMENTAL ET SOCIÉTAL	140	5.4.3	Garantir un environnement de travail respectueux & sécurisant pour tous	158
5.1.1	Référentiel d'indicateurs	140	5.4.4	Risques liés à la recherche et la fidélisation des talents	161
5.1.2	Période de reporting	140	5.5	DÉVELOPPER NOTRE ANCRAGE TERRITORIAL	161
5.1.3	Périmètre de reporting	140	5.5.1	Soutenir la croissance économique locale	161
5.1.4	Changement de méthode/modalité par rapport à l'exercice précédent	140	5.5.2	S'engager en faveur de causes sociétales en lien avec notre activité	164
5.1.5	indicateurs jugés non pertinents par le Groupe ne faisant pas l'objet d'un développement particulier dans la DPEF	141	5.5.3	Risques liés à l'ancrage territorial d'Ubisoft	167
5.1.6	Principe de reporting	141	5.6	DÉVELOPPER DES RELATIONS DURABLES AVEC NOS PARTENAIRES D'AFFAIRES	167
5.1.7	Précisions méthodologiques sur les indicateurs	142	5.6.1	Intégrer des critères sociaux et environnementaux	167
5.1.8	Limites méthodologiques des indicateurs	142	5.6.2	Un code d'éthique pour un rapport durable avec la sous-traitance	168
5.2	GOVERNANCE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE	143	5.6.3	Un recours limité à la sous-traitance	168
5.2.1	Stratégie de responsabilité sociétale	143	5.6.4	Risques liés à nos relations avec nos partenaires d'affaires	168
5.2.2	Organisation	144	5.7	OPTIMISER NOTRE IMPACT ENVIRONNEMENTAL	169
5.2.3	Code de conduite	145	5.7.1	Optimiser et réduire notre empreinte gaz carbone	169
5.2.4	Lutte contre l'évasion fiscale	145	5.7.2	Sensibiliser nos équipes à l'enjeu environnemental	172
5.2.5	Relations avec les parties prenantes	145	5.7.3	Gérer l'économie circulaire	173
5.3	PROPOSER UNE EXPÉRIENCE DE JEU QUI ENRICHT LA VIE DES JOUEURS AU-DELÀ DU PUR DIVERTISSEMENT	146	5.7.4	Risques liés à l'environnement	175
5.3.1	Développer l'impact positif de nos jeux au-delà du pur divertissement	146	5.8	PLAN DE VIGILANCE	175
5.3.2	Assurer à nos joueurs un environnement protégé pour une expérience de jeu positive	147	5.9	RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	181
5.3.3	Risques principaux associés à l'usage du jeu	149			
5.4	AGIR EN EMPLOYEUR RESPONSABLE	149			
5.4.1	Permettre le développement de chacun dans un cadre stimulant	150			
5.4.2	Développer des talents aussi divers que le monde qui nous entoure	154			

5.1 Note méthodologique du reporting social, environnemental et sociétal

5.1.1 RÉFÉRENTIEL D'INDICATEURS

Ubisoft a défini son référentiel afin de suivre les performances relatives aux principaux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux du Groupe en s'appuyant sur :

- ◆ les exigences réglementaires des articles L. 225-102-1 et R. 225-105-2 instituant une déclaration de performance extra-financière (ci-après la « DPEF ») suite à la transposition de la directive européenne 2014/95/UE relative à la publication d'informations non financières (*Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017*) ;
- ◆ le référentiel G4 de la Global Reporting Initiative (GRI), organisation multipartite qui élabore un référentiel d'indicateurs de reporting développement durable internationalement reconnu et dont la mission est de développer les directives applicables globalement pour rendre compte des performances économiques, environnementales et sociales des sociétés.

L'ensemble des informations requises dans la DPEF figure dans la table de concordance située en fin du présent Document d'Enregistrement Universel.

5.1.2 PÉRIODE DE REPORTING

Les périodes de reporting diffèrent selon les thématiques RSE. Celles-ci s'analysent comme suit :

Données RSE	Périodes de reporting		
	01/04/19 – 31/03/20 (12 mois)	01/01/19 – 31/12/19 (12 mois)	01/01/19 – 31/03/2020 (15 mois)
Sociales	✓		
Environnementales		✓	
Sociétales			✓

5.1.3 PÉRIMÈTRE DE REPORTING

Le périmètre pris en compte pour le reporting RSE est le Groupe qui se définit comme l'ensemble des sociétés consolidées en intégration globale.

Toutefois, certains indicateurs ne sont disponibles que sur un périmètre restreint. Dans ce cas, et par souci d'harmonisation, le

périmètre retenu comme périmètre de référence est défini comme suit :

- ◆ **Indicateurs sociaux**⁽¹⁾ : sociétés hors France ≥ 20 personnes et sociétés françaises⁽²⁾ ;
- ◆ **Indicateurs environnementaux**⁽³⁾ : sites hors France ≥ 20 personnes et sites français⁽²⁾.

Le cas échéant, le périmètre pris en compte est toujours notifié en indiquant les sociétés/sites concernés et/ou leur représentativité par rapport à l'effectif du Groupe.

Le reporting social concerne l'ensemble des filiales du Groupe à l'exception de la filiale canadienne « Hybride Technologies Inc. » (138 personnes) non intégrée actuellement dans le périmètre du reporting ressources humaines Groupe, du fait qu'elle n'utilise pas le système d'information des ressources humaines) utilisé par l'ensemble des autres filiales du Groupe pour permettre notamment la collecte automatisée des données sociales.

5.1.4 CHANGEMENT DE MÉTHODE/ MODALITÉ PAR RAPPORT À L'EXERCICE PRÉCÉDENT

- ◆ **Évolution du périmètre de reporting** lié aux indicateurs sociaux dont l'information n'est disponible que sur un périmètre restreint :

Périmètre de reporting	01/04/19 – 31/03/20	01/04/18 – 31/03/19
Sociétés hors France	≥ 20 personnes	≥ 25 personnes
Sociétés françaises	100 %	100 %
% effectifs pris en compte	99,4 %	98,5 %

En raison de ce changement, une information est fournie en cas d'incidence significative sur la comparabilité des données RSE par rapport à celles communiquées lors de l'exercice précédent.

- ◆ **Changement lié aux indicateurs :**

Indicateurs liés à la formation : Sur l'exercice, le Groupe recentre ses informations sur les indicateurs quantitatifs les plus significatifs : le total des heures de formation présentielle, le taux de collaborateurs formés et le nombre moyen d'heures de formation par personne. Les informations liées aux dépenses de formation ne sont pas représentatives compte tenu du nombre croissant de formations développées en interne.

(1) Le périmètre ainsi défini couvre 99,4 % des effectifs Groupe à fin mars 2020

(2) Scope défini sur la base des effectifs Groupe à fin septembre 2019

(3) Le périmètre ainsi défini couvre 99,1 % des effectifs Groupe à fin mars 2020

5.1.5 INDICATEURS JUGÉS NON PERTINENTS PAR LE GROUPE NE FAISANT PAS L'OBJET D'UN DÉVELOPPEMENT PARTICULIER DANS LA DPEF

Thématiques de la DPEF	Commentaires Ubisoft
♦ Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	Dans le cadre de la lutte contre le gaspillage alimentaire, le groupe Ubisoft gère de faibles quantités de déchets alimentaires, compte tenu de son activité et de l'absence de cantine interne sur de nombreux sites.
♦ Les moyens de lutte contre la précarité alimentaire et le respect d'une alimentation responsable, équitable et durable	Non applicable au regard de notre activité
♦ Le respect du bien-être animal	Non applicable au regard de notre activité

5.1.6 PRINCIPE DE REPORTING

La Direction de la Responsabilité Sociétale est en charge de piloter et de coordonner le reporting RSE. À ce titre, elle a élaboré ce protocole de reporting qui précise :

- ♦ la liste des indicateurs RSE faisant apparaître leur correspondance au référentiel GRI ;
- ♦ les définitions des indicateurs pour qu'elles soient uniformes pour l'ensemble du Groupe et ne laissent pas place à l'interprétation ;
- ♦ le périmètre retenu ;
- ♦ la démarche à suivre pour la collecte des informations et le calcul des indicateurs ;
- ♦ les sources d'information et justificatifs à fournir (Celles-ci ne sont pas exhaustives. Elles sont données à titre d'exemples et pourront être complétées le cas échéant) ;
- ♦ le format de collecte des données/informations ;
- ♦ la liste des indicateurs publiés et la référence des paragraphes concernés du document de référence du Groupe de la période N-1.

Ce protocole sert de référence à la collecte et la consolidation des données. À cette fin, la Direction de la Responsabilité Sociétale se charge de :

- ♦ communiquer auprès de ses représentants ou correspondants locaux en vue de collecter les informations requises ;
- ♦ s'assurer que les informations collectées puissent être disponibles, homogènes et documentées ;
- ♦ contrôler l'exhaustivité, la cohérence et la vraisemblance des données (Cf. 6.2) ;
- ♦ s'assurer que :
 - l'absence de remontée d'information est justifiée et expliquée,
 - toute variation des données quantitatives supérieure à +/- 15 % par rapport à la période précédente est commentée ;
- ♦ valider de façon formelle les données collectées.

Une fois les données collectées validées, la Direction de la Responsabilité Sociétale intervient également pour :

- ♦ consolider les données ;
- ♦ rédiger la déclaration consolidée de performance extra-financière ;
- ♦ valider la sincérité des informations RSE présentées dans la déclaration consolidée de performance extra-financière qui sera publiée dans le Document d'Enregistrement Universel du groupe Ubisoft.

Précisions sur les contrôles internes effectués sur les données collectées et consolidées

Afin de fiabiliser l'information publiée, les données collectées et consolidées font l'objet de contrôles formalisés tels que :

- ♦ revue analytique des données (comparatif avec les données n/n-1) ;
- ♦ analyse et calcul de ratios ;
- ♦ contrôles de cohérence ;
- ♦ contrôles par sondage sur pièces.

Précisions sur les modalités de collectes des données

- ♦ Concernant les **indicateurs sociaux**, ceux-ci sont collectés :
 - soit directement via l'outil de reporting MicroStrategy qui permet d'exploiter les données du logiciel de gestion des ressources humaines (dénommé HRTB) utilisé par l'ensemble des filiales du Groupe,
 - soit via l'outil de reporting Act21 qui permet de collecter les informations sociales non suivies dans la HRTB.

À noter que pour l'ensemble des indicateurs sociaux, les effectifs pris en compte sont ceux définis dans l'effectif total sauf précisions spécifiques.

- ♦ Concernant les **indicateurs environnementaux et sociétaux**, ceux-ci sont collectés :
 - au niveau de chaque site à l'aide d'un questionnaire qualitatif et quantitatif administré via l'outil de reporting Act21, établi en fonction du protocole de reporting,
 - auprès des services transverses pour la collecte de données globales au niveau Groupe.

Consolidation et vérification

Les données sociales, environnementales et sociétales sont transmises par les filiales à la Direction de la responsabilité sociétale en charge de collecter les données et de veiller à leur cohérence.

Sur la base de l'ensemble des données consolidées, la Direction administrative réalise différents contrôles (revue analytique des données, contrôles de cohérence, contrôles par sondage sur pièces...) pour fiabiliser l'information publiée.

5.1.7 PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES SUR LES INDICATEURS

Concernant les données sociales

- ◆ L'effectif se définit comme l'ensemble des salariés inscrits en fin de période, quel que soit le type d'emploi (à temps plein ou à temps partiel) ayant un contrat de travail avec ou sans limitation de durée. Sont exclus les intermittents, les saisonniers, les « free-lances » ou travailleurs indépendants, stagiaires, les sous-traitants et intérimaires.
- ◆ Une embauche se définit comme toute personne entrant dans l'effectif inscrit au cours de la période. Les renouvellements de CDD ne sont pas associés à de nouvelles embauches.
- ◆ Le rapport des rémunérations homme/femme, basé sur l'effectif global, est calculé par niveau de responsabilité et par métier au sein de chaque filiale pour lesquels les hommes et les femmes sont représentés. Ce ratio est pondéré par l'effectif correspondant et consolidé par pays.
- ◆ Pour la détermination du nombre d'heures de formation, seules sont considérées les actions de formation réalisées en présentiel par un formateur interne/externe et les participations aux conférences spécialisées inscrites au plan de formation. Sont donc exclues de ce total les formations en e-learning, les

réunions d'équipes etc. Par ailleurs, seules les heures de formation relatives aux sessions réalisées et achevées sur l'exercice sont prises en compte et ceci quelle que soit leur durée. Les heures de formation recensées concernent également celles dispensées aux salariés présents sur l'exercice et ayant quitté le Groupe à la date de clôture.

- ◆ Pour la détermination du nombre de salariés formés, un salarié participant à plusieurs programmes de formation est compté pour un. Le nombre de salariés ayant suivi une formation en e-learning est également précisé et fait l'objet d'un indicateur séparé.
- ◆ Un manager se définit comme une personne étant responsable hiérarchiquement d'au moins une personne (incluant également les stagiaires non pris en compte dans les effectifs).
- ◆ Un top manager se définit comme un membre du Comité exécutif ou un directeur rapportant directement au Comité exécutif.

Concernant les données environnementales

- ◆ Le reporting intègre les données relatives à l'empreinte environnementale des consommables utilisés par les principaux fournisseurs du Groupe pour la fabrication des jeux et produits dérivés.
- ◆ Pour la détermination des émissions de CO₂, le Groupe a retenu les modalités suivantes :

Datacenters (énergie)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Collecte de la consommation électrique sur l'année 2019. ◆ Application de facteurs d'émission en fonction du mix énergétique.
Datacenters (immobilisations)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Application de facteurs d'émission sur le nombre de serveurs sur la durée de vie.
Visiteurs	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Application d'un facteur fourni par un expert externe en 2015 sur le nombre total d'employés.
Fret – Amont	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Collecte des kg/km selon la méthode de transport et application de facteurs ADEME. ◆ Fret maritime partiellement inclus.
Fret – Aval	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Estimation ou collecte des kg/km selon la méthode de transport et application de facteurs ADEME.
Trajets domicile-travail	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Collecte en local des modes de transport utilisés. ◆ Calcul en fonction du nombre de jours ouvrés et de la région d'implémentation du site.
Immobilisations IT (serveurs exclus)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Application de facteurs d'émission ADEME 2017 sur le nombre d'équipements sur la durée de vie (ou période de dépréciation pour les équipements rendus aux first-parties avant leur fin de vie).
Bâtiments (énergie)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Collecte en local de la consommation électrique sur l'année 2019. ◆ Application de facteurs d'émission en fonction de l'utilisation d'énergies renouvelables pour les sites français ou canadiens. ◆ Application de facteurs d'émission nationaux sur les autres sites (source ADEME).
Bâtiments (air conditionné)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Estimation de quantité de matière sur la base des informations fournies par un expert externe en 2015. Application de facteurs ADEME 2017.
Bâtiments (immobilisations)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Collecte en local du nombre de m² de bâtiments et du nombre de places de parking. Facteur d'émission appliqué à la surface/durée de vie.
Achats de services	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Répartition des achats de service selon 3 catégories, utilisation de facteurs ADEME 2017.
Voyages d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Collecte en local des vols réservés pour les membres et invités de l'entité en 2019. ◆ Application d'un facteur ADEME 2017.
Manufacturing	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Collecte ou estimation de la composition des produits et quantités, application de facteurs d'émission sur les quantités des différents matériaux.

5.1.8 LIMITES MÉTHODOLOGIQUES DES INDICATEURS

Les indicateurs peuvent présenter des limites méthodologiques du fait :

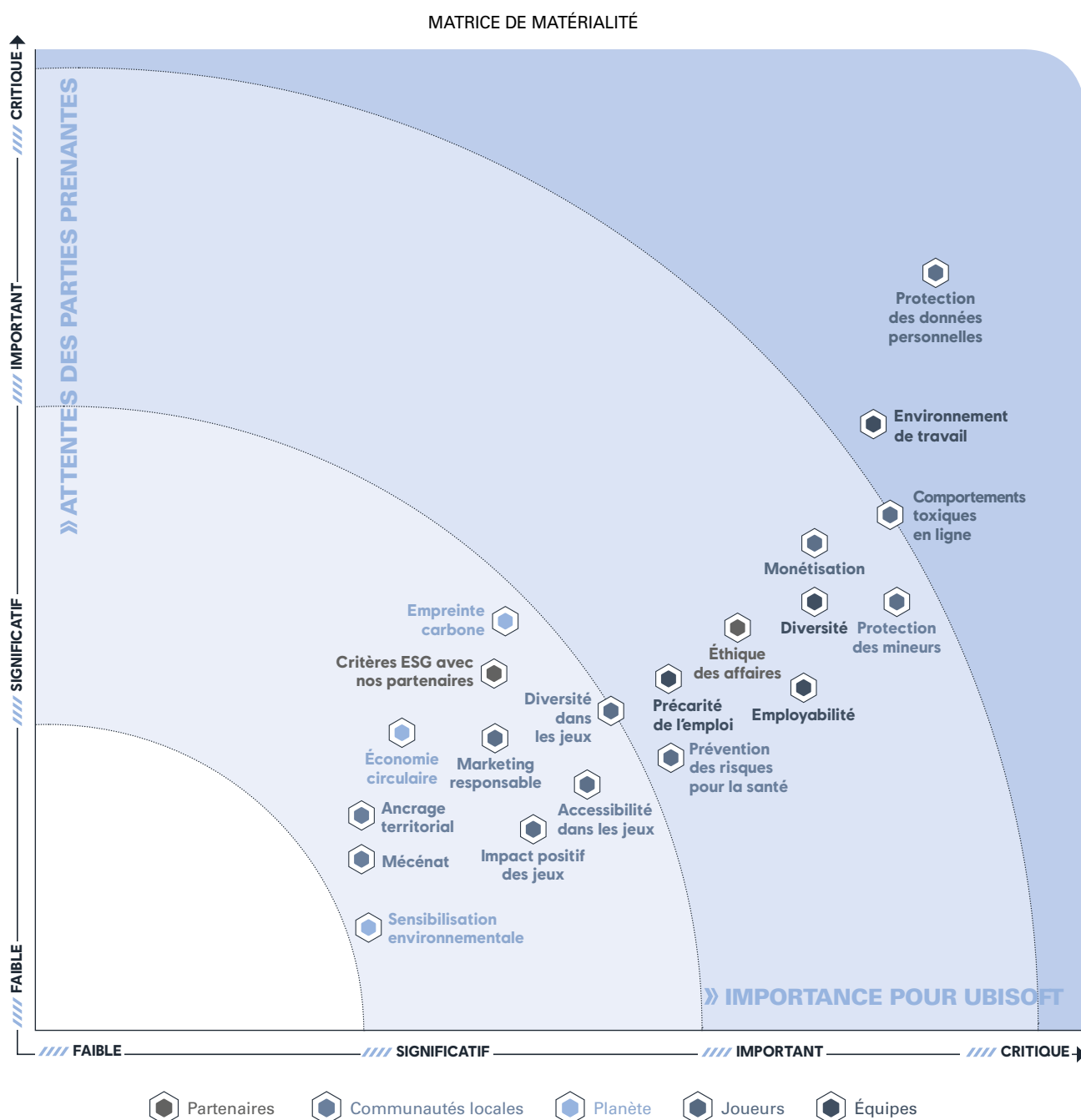
- ◆ de l'absence d'harmonisation des définitions et législations nationales/internationales ;
- ◆ de la représentativité des mesures et estimations effectuées ;
- ◆ des modalités pratiques de collecte et de saisie des informations.

5.2 Gouvernance de la responsabilité sociale

5.2.1 STRATÉGIE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Ubisoft s'engage à développer un impact positif et durable pour ses parties prenantes, tant internes qu'externes. La stratégie de responsabilité sociale s'organise ainsi par partie prenante : les joueurs, les équipes, les communautés locales, les partenaires d'affaires et la planète.

Sur l'exercice 2019/2020, le Groupe a réalisé une mise à jour de sa matrice de matérialité avec l'aide d'un cabinet de conseil spécialisé. Cette matrice a permis à l'entreprise d'enrichir les enjeux de responsabilité sociale identifiés en interne avec les attentes de son écosystème de parties prenantes. Les résultats de cette analyse de matérialité sont présentés ci-dessous.



Les enjeux les plus critiques qui émergent de cette matrice de matérialité concernent la protection des joueurs (Données personnelles, lutte contre la toxicité, protection des mineurs, monétisation) et le bien-être au travail (environnement de travail, diversité). Ces enjeux majeurs sont déjà largement engagés par le Groupe et vont continuer à être renforcés dans les prochaines années.

Par ailleurs, les enjeux liés à l'impact environnemental et à l'ancrage territorial qui apparaissent comme significatifs sont aussi clefs dans la prise en compte de sa responsabilité citoyenne par le Groupe. Les efforts engagés sont aussi amenés à se développer.

Ainsi, le plan du présent rapport reflète-t-il l'ensemble des démarches engagées pour répondre à ces enjeux sociétaux matériels pour Ubisoft.

ENJEUX SOCIÉTAUX MATÉRIELS POUR UBISOFT ET RISQUES ASSOCIÉS

	Enjeux	Engagements Ubisoft	Risques associés
En tant qu'éditeur	Proposer une expérience de jeu qui enrichit la vie des joueurs au-delà du pur divertissement	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Apprentissage ◆ Développement cognitif ◆ Interaction sociale ◆ Diversité ◆ Accessibilité ◆ Lutte contre la toxicité ◆ Protection des mineurs ◆ Protection des données 	Risques liés à l'usage du jeu
En tant qu'employeur	Agir en employeur responsable	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Employabilité ◆ Bien être au travail ◆ Diversité et inclusion ◆ Non-discrimination 	Risques liés à la recherche et la fidélisation des talents
En tant qu'entreprise citoyenne	Développer notre ancrage territorial Développer des relations durables avec nos partenaires d'affaires Optimiser notre impact environnemental	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Emplois locaux ◆ Partenariats et actions caritatives ◆ Partages festifs et culturels avec les communautés ◆ Critères sociaux et environnementaux ◆ Devoir de vigilance ◆ Digitalisation ◆ Impact carbone 	Risques liés à l'intégration d'Ubisoft dans le paysage socio-économique local Risques liés à nos relations avec nos partenaires d'affaires Risques liés à l'environnement

5.2.2 ORGANISATION

La direction de la Responsabilité Sociétale, constituée d'une équipe dédiée, développe, coordonne et/ou pilote les projets permettant de répondre aux enjeux sociétaux matériels identifiés.

Le Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale a été instauré par le Conseil d'administration au cours de l'exercice précédent. Il a pour mission d'examiner la stratégie et le plan d'actions en matière de RSE au niveau du Groupe et de proposer, s'il le juge opportun, des recommandations à cet égard. Il vérifie en outre les informations à faire figurer dans le Document d'Enregistrement

Universel relatives à la RSE, soumis au Conseil d'administration en application des lois et règlements en vigueur.

Sur l'exercice 2019/2020, le Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale a notamment proposé des indicateurs de performance extra-financiers « RSE » dans le cadre de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général et de la rémunération variable pluriannuelle (plans d'actionnariat salarié) de l'ensemble des Dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2020/2021, indexés sur l'atteinte d'objectifs liés aux enjeux de responsabilité sociétale définis comme prioritaires pour le Groupe ⁽¹⁾.

(1) Voir chapitre 4.2 « Rémunération des mandataires sociaux »

5.2.3 CODE DE CONDUITE

Le Groupe a élaboré un Code de conduite interne avec de nombreux experts afin de donner aux collaborateurs des repères et des contacts clés pour répondre aux situations sensibles qu'ils peuvent rencontrer au quotidien. Organisé par partie prenante, ce Code traite autant des cadeaux et invitations que des données confidentielles, de la corruption ou des comportements inappropriés. Ce Code de conduite est diffusé à l'ensemble des équipes et mis à jour pour prendre en compte les transformations sectorielles et organisationnelles auxquelles le Groupe est confronté.

Sur l'exercice 2019/2020, une importante campagne de communication a été déployée afin de renforcer le déploiement du Code et garantir que l'intégralité des équipes a pris connaissance

de ce document. Au 31 mars 2020, 49,8 % des équipes ont reconnu, via une signature électronique, avoir pris connaissance du code de conduite sur notre intranet. Les efforts de diffusion se poursuivent, afin que toutes les équipes soient sensibilisées.

Enfin, le code de conduite constitue un socle de sensibilisation clé pour le devoir de vigilance et dans la lutte contre la corruption. Les initiatives déployées sur l'année pour renforcer la mise en conformité avec la loi sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite « Sapin 2 », sont présentées dans le chapitre 3.2 « Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne ».

5.2.4 LUTTE CONTRE L'ÉVASION FISCALE

Dans le cadre de la lutte contre l'évasion fiscale, le Groupe publie chaque année un reporting détaillé relatif à ses implantations (le « country by country reporting »), présentant pays par pays :

le chiffre d'affaires, le bénéfice avant impôts, les impôts acquittés et dus, les effectifs... Il en ressort clairement que ses choix d'implantation ne sont pas guidés par des considérations fiscales.

5.2.5 RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Le Groupe considère comme partie prenante toutes les personnes ou les organisations impliquées de manière directe ou indirecte par l'activité de la Société.

L'Analyse de matérialité menée en 2019 (voir 5.2.1. « Stratégie de Responsabilité Sociétale ») constitue une excellente opportunité pour le Groupe de s'ouvrir aux attentes de ses partenaires internes

et externes, et de créer un nouveau canal de dialogue basé sur les sujets de responsabilité sociétale.

Au-delà de l'analyse de matérialité, Ubisoft continue d'entretenir un dialogue constant avec ses parties prenantes, et établit une relation durable et respectueuse des intérêts de chacun. Les principales modalités de dialogue avec ces parties prenantes se présentent comme suit :

Partie Prenante	Modalités du Dialogue
Clients	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Communication en ligne (pour les jeux en ligne) ♦ Réunions de consommateurs (focus groupes) ♦ Publication des informations relatives à nos produits ♦ Rencontres lors de tournées produits ou d'événements de l'industrie (E3, Gamescom...) ♦ Tournois e-sport (Invitational R6), Championnat du monde <i>Just Dance</i> ♦ Ubisoft club, programme « star players »
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Rencontres acheteurs/fournisseurs ♦ Processus de qualification des fournisseurs
Actionnaires et investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Conférences de présentation des résultats, rencontres et réunions plénières
Employés	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Enquêtes biennuelles de satisfaction des collaborateurs ♦ Enquêtes locales de satisfaction sur le bien-être au travail ♦ Dialogue social avec les organes de représentation du personnel (si applicable selon la réglementation locale) ♦ Organisation de Sharetimes et autres temps de partage et de collaboration
Centres de recherche	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Démarche collaborative, création et participation à des programmes de R&D, chaires universitaires, open innovation
Communautés, ONG	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Partenariats avec des ONG et/ou des associations locales
Entreprises locales	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Partenariats avec des entreprises locales (commerces de proximité...)
État, organisation publique...	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Participation à des groupes de travail sur les enjeux de notre industrie ♦ Rencontres locales avec les mairies ou les entités gouvernementales locales

5.3 Proposer une expérience de jeu qui enrichit la vie des joueurs au-delà du pur divertissement

5.3.1 DÉVELOPPER L'IMPACT POSITIF DE NOS JEUX AU-DELÀ DU PUR DIVERTISSEMENT

En tant qu'éditeur de jeu vidéo, apporter une expérience de jeu positive est un enjeu fondamental qui s'inscrit dans notre vision sociétale. Ubisoft souhaite proposer des jeux de plus en plus inclusifs et qui permettent d'acquérir des connaissances et compétences au-delà du pur divertissement.

DÉMARCHE

Pour répondre à cet enjeu, des groupes de travail créatifs sont organisés par l'équipe éditoriale tout au long de l'année. Le processus créatif est décentralisé, ainsi, les équipes de développement sont sensibilisées afin d'intégrer de plus en plus de connaissances et de développer des mécanismes permettant un apprentissage par le jeu. Toutefois, cette décision d'intégration appartient à chaque jeu et doit trouver sa place dans la cohérence du monde choisi par l'équipe.

Le processus est long terme et de ce fait progressif. Ces dernières années, les projets développés ont permis d'avancer sur les enjeux suivants :

ACQUÉRIR DES CONNAISSANCES ET DES COMPÉTENCES

Au-delà du fun et des émotions, le jeu favorise la découverte de l'histoire (l'Égypte ancienne dans *Assassin's Creed Origins* et la Grèce antique dans *Odyssey*), l'apprentissage (la guitare avec *Rocksmith*, la programmation avec *Lapins Crétins : Apprends à coder !*), la sociabilisation et le développement du leadership (jeux en ligne par équipe comme *Rainbow Six*) ou l'activité physique (*Just Dance*).

Nous développons aussi des expériences technologiques, qui facilitent l'apprentissage et le développement de la culture. Le jeu peut ainsi être une source d'inspiration pour des enseignants qui créent des modules d'apprentissage dans les cours. Nous exposons aussi le jeu, en tant qu'expression artistique de son temps, avec des expositions de nos arts graphiques et numériques dans des musées (Institut du monde Arabe, musée d'histoire à New York, Cité de l'archéologie à Montréal) ou des concerts des musiques de nos jeux (week-end musique de jeux vidéo à la philharmonique de Paris, tournée internationale de concerts *Assassin's Creed*).

SORTIR DES STÉRÉOTYPES EN DÉVELOPPANT DES PERSONNAGES RICHES ET COMPLEXES COHÉRENTS AVEC NOS UNIVERS QUI TENDENT À REFLÉTER LA DIVERSITÉ DU MONDE QUI NOUS ENTOURE

Les équipes de production cherchent de plus en plus à développer des personnages qui reflètent la complexité du monde. Ainsi, *Assassin's Creed Odyssey* laisse le choix du genre du personnage

principal que le joueur peut incarner (Kassandra ou Alexios). *Watch Dogs 2* représente une diversité de protagonistes dans le contexte de la Silicon Valley avec son personnage Marcus Holloway (afro-américain) ou Josh Sauchak (sur le spectre de l'autisme). *Rainbow Six Siege* offre une grande diversité d'opérateurs (plus d'une cinquantaine de personnages jouables) aux origines ethniques variées et dont près de la moitié sont des avatars féminins.

DÉVELOPPER L'ACCESSIBILITÉ DES JEUX AUX PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Ubisoft a renforcé son engagement en faveur de l'accessibilité, afin d'offrir une expérience de jeu positive et durable à tous les joueurs et joueuses, quelle que soit leur condition physique ou mentale. Un projet sur l'accessibilité des jeux vidéo aux personnes en situation de handicap a été lancé dès 2017 et a permis, en premier seuil d'atteinte, notre mise en conformité rapide avec la loi américaine applicable à compter du 1^{er} janvier 2019 (Communication and Video Accessibility Act) visant à accroître l'accessibilité des services de communication dans les jeux vidéo (chat écrit, vocal, vidéo) aux personnes en situation de handicap (objectif atteint dans le jeu *Tom Clancy's The Division 2* sorti début 2019 et valable pour tous les jeux à venir).

Cet engagement a désormais dépassé ce premier seuil et vise l'accessibilité de nos jeux pour les joueurs quelle que soit leur situation de handicap. Il fait désormais partie intégrante du processus de développement et de validation de nos jeux et nos équipes de production sont donc assistées par des consultants internes et externes experts de l'accessibilité. Ainsi, plusieurs jeux sortis en 2019 ont intégré des fonctionnalités d'accessibilité significatives comme *Ghost Recon Breakpoint* avec le reparamétrage des contrôles possibles sur toutes les plateformes, *Tom Clancy's The Division 2* et son interface de jeu totalement customisable en termes de fonctionnalités et de taille. Autres exemples, les jeux *Far Cry New Dawn* et *Tom Clancy's The Division 2* ont tous les deux mis en place une fonctionnalité de narration automatique des situations à l'écran, mais aussi des sous-titres directionnels pour indiquer la provenance des voix ou bruits. Il est à noter que *Far Cry New Dawn* a été récompensé pour cette dernière fonctionnalité, sous le label « Best Accessibility Feature You Wish All Games Would Implement » du site CanIplaythat.com.

FOCUS : COLLABORER AVEC DES ASSOCIATIONS DE JOUEURS POUR RENFORCER L'ACCESSIBILITÉ DE NOS JEUX

L'accessibilité de nos jeux est évaluée via un référentiel interne inspiré de systèmes d'évaluation mis en place par des collectifs de joueurs en situation de handicap. Ce référentiel permet ainsi d'évaluer le niveau d'accessibilité d'un jeu de « basique » (possibilité de jouer au jeu, même sans accès à toutes les fonctionnalités, pour un joueur en situation de handicap) à « sans barrière » (possibilité d'y jouer intégralement comme tout autre joueur) en passant par « intermédiaire » et « avancé », et cela par type de handicap (moteur, cognitif, visuel, auditif). L'objectif du Groupe est que l'ensemble des

jeux soient accessibles à toutes et tous au niveau « basique » d'ici fin 2020 et que certains jeux atteignent même le niveau « intermédiaire » (pour les titres les plus ambitieux).

Par ailleurs, plusieurs de nos studios collaborent avec des associations de joueurs et joueuses en situation de handicap (CapGame en France, AbleGamers au Royaume-Uni, Funbikator en Suède) afin de sensibiliser les équipes sur leurs besoins et coopérer avec elles sur le design des prochains jeux en participant à des tests utilisateurs.

Enfin, afin d'informer les communautés concernées, une page dédiée aux fonctionnalités d'accessibilité de nos jeux est disponible sur le site du Support Client. Cette information permet aux joueurs et joueuses concernées de savoir s'il leur sera possible de jouer au jeu avant de l'acheter.

FAVORISER LES INTERACTIONS SOCIALES ENTRE JOUEURS AU-DELÀ DU JEU ET ACCOMPAGNER NOS JOUEURS PROFESSIONNELS

Des « community developers » animent les communautés de joueurs, remontent leurs besoins et assurent le lien avec les équipes de développement pour améliorer l'expérience de jeu. L'organisation de tournois permet de réunir les joueurs et des fans dans un seul lieu et de favoriser les interactions sociales. Les spectateurs de ces tournois peuvent s'associer au challenge en cours sans être, eux-mêmes, joueurs.

Pour Ubisoft, le développement de l'e-sport passe aussi bien par l'organisation de compétitions comme les « Six Invitationals » et les « Majors » pour *Rainbow Six Siege* que par les tournois internationaux pour *Brawlhalla*® et un championnat du monde pour *Trackmania*®.

Avec l'e-sport, certains joueurs deviennent des professionnels et s'organisent en club avec un coach et des analystes du jeu, ce qui demande une grande rigueur et une forte discipline quotidienne. Ainsi, sur *Rainbow 6*, nous accompagnons nos meilleurs joueurs au monde à travers leurs clubs. De plus, afin de contribuer au développement de l'écosystème e-sport autour du jeu, Ubisoft a développé un programme de partage des revenus générés par la scène e-sportive de *Rainbow 6* avec les différents clubs afin de contribuer à leur professionnalisation et à la contractualisation de leurs joueurs.

5.3.2 ASSURER À NOS JOUEURS UN ENVIRONNEMENT PROTÉGÉ POUR UNE EXPÉRIENCE DE JEU POSITIVE

En tant qu'éditeur de jeux vidéo, nous prenons très au sérieux le bien-être de nos joueurs et de nos joueuses et nous souhaitons leur assurer l'expérience de jeu la plus positive possible. Nous sommes à l'écoute de nos communautés et travaillons avec nos principaux syndicats et

différentes parties prenantes afin de qualifier les potentiels risques liés à l'environnement du jeu et y apporter des réponses partagées avec l'industrie du jeu vidéo.

DÉMARCHE

PRÉVENIR LES COMPORTEMENTS TOXIQUES DANS LES COMMUNAUTÉS EN LIGNE

Ubisoft a la responsabilité de fournir la meilleure expérience de jeu possible à ses joueurs et joueuses. Ainsi, une attention particulière est accordée aux problématiques de toxicité dans les communautés en ligne. Aucune forme de harcèlement, racisme, discrimination, menace ou triche dans les jeux ou dans les communautés n'est tolérée.

Tous les jeux multi-joueurs et forums Ubisoft font l'objet de Codes de conduite qui précisent les comportements interdits, les règles de sécurité et les sanctions possibles. Ces Codes de Conduite sont disponibles sur les sites des jeux, sur les forums et sur le site du

Support Client. Une équipe dédiée et professionnelle est chargée de modérer les forums et les contenus créés par les joueurs. Un système de sanction a été mis en place : après chaque signalement, une enquête est réalisée et des sanctions peuvent être prises en fonction de la gravité des faits, sanction allant du simple avertissement au bannissement temporaire ou permanent d'un jeu.

Nos « Centres des Relations Clients », présents en Europe et en Amérique du Nord encouragent en outre les joueurs et joueuses témoins de comportements inappropriés à les signaler immédiatement afin que des mesures appropriées soient prises (avertissement, bannissement...).

De plus, des systèmes de « filtres automatiques » permettent de masquer en temps réel dans les « chats » (messagerie instantanée utilisée dans les jeux en ligne) les mots et propos considérés comme injurieux ou discriminatoires.

À noter également que courant 2019, dans le jeu compétitif par équipe *Rainbow Six Siege*, Ubisoft a décidé de mettre en place un système intitulé « reverse friendly fire » pour lutter contre les comportements consistant à éliminer volontairement un ou plusieurs co-équipiers en cours de partie. Ce système est entièrement intégré au design du jeu et permet de réprimer ce type de comportement en

ré-infligeant au joueur fautif les dommages subis par la victime, ce qui a considérablement réduit les éliminations au sein d'une même équipe, permettant aux joueurs de mieux profiter de leurs sessions de jeu et de coopérer plus sereinement.

Cet engagement à lutter contre les comportements toxiques considéré comme stratégique a été intégré à la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général au titre de l'exercice clos le 31 mars 2020.

Ubisoft est également un partenaire actif de l'initiative « Raising Good Gamers » aux côtés d'autres acteurs de l'industrie.

FOCUS : « RAISING GOOD GAMERS »

Dans le cadre de l'initiative internationale « Raising Good Gamers », Ubisoft participe cette année à une série de rencontres et ateliers co-organisés par l'association Games for Change, The Connected Learning Lab et le DQ Institute. L'objectif est de réfléchir, avec d'autres acteurs majeurs de l'industrie du jeu vidéo, à la meilleure manière de lutter contre le développement des comportements inappropriés (harcèlement, discrimination,

menace...) dans les communautés de joueurs et de sensibiliser les jeunes générations à ces problématiques pour changer les mentalités et améliorer leurs expériences de jeu à l'avenir. Des chercheurs, professeurs, éducateurs, parents et jeunes joueurs participent aussi à ces rencontres afin de faire émerger des solutions concrètes et adaptées.

PROTÉGER ET INFORMER LES JEUNES JOUEURS ET LEURS FAMILLES

Durant tout le cycle de vie d'un jeu, les équipes de production et de distribution travaillent en étroite collaboration avec les organismes de notation et de protection des consommateurs afin que tout le contenu développé soit compatible avec les classifications d'âge. Les principaux organismes sont PEGI (Pan European Game Information) pour l'Europe, ESRB (Entertainment Software Rating Board) pour les États-Unis, OFLC (Office of Film and Literature Classification) ou COB pour l'Australie, USK (Unterhaltungssoftware Selbstkontrolle – en français, Autocontrôle des logiciels de divertissement) pour l'Allemagne, CERO (Computer Entertainment Rating Organization) pour le Japon.

Ces organismes permettent d'informer les consommateurs sur la nature des produits et l'âge recommandé pour y jouer en établissant des systèmes de classification par âge, destinés à garantir un étiquetage clair et transparent des contenus des jeux vidéo.

Afin de renforcer la communication auprès des familles, une page « Coin des Parents » est disponible sur le site principal d'Ubisoft afin de répondre aux principales questions relatives à la pratique des jeux vidéo : comment choisir un jeu adapté à son enfant, comment accompagner ses enfants par rapport au temps passé à jouer, que faire pour se protéger des comportements problématiques, etc. Cette page a été réalisée en partenariat avec des associations comme Pédagojeux, l'initiative AskAboutGames, une psychologue spécialiste du numérique et en interrogeant directement des familles sur leurs principales interrogations.

Cet engagement sur la protection des jeunes joueurs considéré comme stratégique a été intégré à la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général au titre de l'exercice clos le 31 mars 2021.

PRÉVENIR LES RISQUES LIÉS À LA PRATIQUE INTENSIVE DU JEU VIDÉO

Ubisoft poursuit son engagement pour proposer un environnement protégé à ses consommateurs en travaillant en étroite collaboration avec les syndicats professionnels de l'industrie du jeu vidéo tel que le SELL⁽¹⁾ en France, l'ISFE⁽²⁾ en Europe ou l'ESA⁽³⁾ aux États-Unis.

Le Groupe a engagé une collaboration avec des psychologues et experts externes dès 2018 et des études et expérimentations sont toujours en cours pour permettre une meilleure compréhension des problématiques rencontrées par les professionnels de la santé et en particulier les facteurs de risques liés à la pratique intensive du jeu vidéo, par exemple dans le cadre de jeux de e-sport.

PROTÉGER LES DONNÉES PERSONNELLES⁽⁴⁾

Ubisoft s'est pleinement investi dans la mise en place du nouveau Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). En érigeant ce règlement et ses exigences comme un standard appliqué autant que possible à tous ses marchés, le Groupe voit le RGPD comme une opportunité de renforcer la relation de confiance établie avec les joueurs et joueuses, ainsi qu'avec toutes ses équipes à travers le monde.

Le Groupe a renforcé la transparence et les moyens offerts aux joueurs et joueuses pour leur permettre de mieux contrôler l'usage de leurs données personnelles. Ces données nous permettent notamment d'améliorer les jeux et l'expérience utilisateur.

(1) SELL : Syndicat des Éditeurs de Logiciels de Loisirs

(2) Interactive Software Federation of Europe

(3) ESA : The Entertainment Software Association

(4) Cf. Plan de vigilance, « Risques liés à l'utilisation des données personnelles des joueurs et des équipes par le Groupe »

Le Groupe s'engage à ne collecter que des informations utiles aux expériences offertes aux joueurs et joueuses et à ne pas les céder à des tierces parties sans le consentement de ces derniers. Ubisoft permet également aux personnes d'exercer leurs droits prévus au RGPD, tels que leurs droits d'accès, de rectification ou de suppression. Cet engagement sur la protection des données personnelles considéré comme stratégique a été intégré à la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général au titre de l'exercice clos le 31 mars 2020.

Des moyens importants sont donc mis en œuvre afin de s'assurer de la conformité des processus internes et externes : les politiques de confidentialité ont été mises à jour, des formations sont dispensées

à toutes les équipes notamment via des modules de sensibilisation mettant en scène les Lapins Crétins. Une équipe dédiée à la protection des données personnelles a été spécialement mise en place et est composée de plusieurs personnes à temps plein. Cette équipe travaille avec toutes les équipes opérationnelles et les experts de l'entreprise afin d'assurer la conformité du Groupe à tous les niveaux.

Par ailleurs, Ubisoft a obtenu sur l'exercice 2018/2019 le label Gouvernance par la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés en France (CNIL).

5.3.3 RISQUES PRINCIPAUX ASSOCIÉS À L'USAGE DU JEU

PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Garantir une collecte et un usage responsable et transparent des données personnelles est au cœur de la démarche d'Ubisoft visant à offrir un environnement de jeu protégé à tous. Ubisoft veille à respecter les réglementations qui lui sont applicables en matière de collecte, d'exploitation, de conservation et de transfert des données personnelles des joueurs, de ses partenaires et de ses collaborateurs.

Sur le plan contractuel, le Groupe répercute les règles de sécurité et de contrôle qu'il s'impose sur ses partenaires. Ubisoft est également très vigilant sur la collecte des données personnelles des mineurs.

Malgré toutes ces précautions et une volonté très forte de protéger les joueurs, ses partenaires et ses employés, les risques inhérents à la collecte et au traitement des données personnelles existent. En particulier, les risques de fraude, de piratage ou de faille de sécurité des systèmes informatiques peuvent entraîner la perte et/ou le vol de données confidentielles et donner lieu à des poursuites de la part des personnes impliquées.

TOXICITÉ DES COMMUNAUTÉS EN LIGNE ET USAGE PROBLÉMATIQUE DU JEU

Assurer un environnement de jeu protégé est une priorité stratégique pour le Groupe, qui mène de nombreuses initiatives pour mieux informer, prévenir et accompagner les joueurs face à des situations sensibles. Les mesures engagées concernent la prévention des comportements toxiques dans les communautés en ligne, la protection des mineurs et de leurs familles, la prévention des risques liés à l'usage problématique du jeu ainsi que la protection des données personnelles.

Malgré ces mesures et les précautions prises, le risque d'atteinte aux consommateurs peut exister, ce qui peut également entacher la réputation d'Ubisoft et conduire à une perte de consommateurs pour le Groupe.

5.4 Agir en employeur responsable

Ubisoft réunit différents talents afin de développer des jeux originaux dans un environnement stimulant et épanouissant.

Attirer, développer et fidéliser les meilleurs talents de l'industrie est l'une des clés de la réussite d'Ubisoft. Le Groupe s'engage à offrir à ses équipes un environnement de travail créatif et sécurisant qui permette à chacun d'apprendre et de progresser aux côtés de personnes passionnées par leur métier. Ubisoft est convaincu que la diversité de profils des équipes est fondamentale pour développer toujours plus de créativité et rester à la pointe de l'innovation.

La croissance essentiellement organique du Groupe permet à Ubisoft d'internaliser des compétences et expertises essentielles au développement des meilleurs jeux de demain. Avec plus de 15 500 collaborateurs dans la création et la production de jeux, Ubisoft figure parmi les leaders de l'industrie du jeu vidéo, et remporte chaque année de nombreux prix liés à la capacité créative de ses équipes.

5.4.1 PERMETTRE LE DÉVELOPPEMENT DE CHACUN DANS UN CADRE STIMULANT

5.4.1.1 Assurer une croissance organique soutenue

Fin mars 2020, Ubisoft regroupe 18 045 collaborateurs contre 15 985 fin mars 2019. L'effectif progresse ainsi de 2 060 collaborateurs sur l'exercice 2020, soit une hausse de 12,9 %. Cette évolution s'explique principalement par la nécessité de recruter les compétences et

équipes indispensables à la croissance de l'activité du Groupe dans les studios existants et les nouvelles entités à l'instar des entités Green Panda Games (Allemagne) ou Ubisoft Da Nang (Vietnam).

Effectif	31/03/20	31/03/19
Effectif total ⁽¹⁾	18 045	15 985

(1) Correspond à l'effectif total Groupe, soit 18 045 personnes, à l'exception de la filiale canadienne « Hybride Technologies Inc. » (138 personnes) non intégrée actuellement dans le périmètre du reporting ressources humaines Groupe

Ubisoft poursuit sa croissance et a géré un volume significatif de recrutements, majoritairement dans les métiers de la production (89 % fin mars 2020). Les embauches ont augmenté de 6 % sur l'exercice.

	31/03/20	31/03/19
Nombre total d'embauches	4 803	4 533
Licenciements	268	229

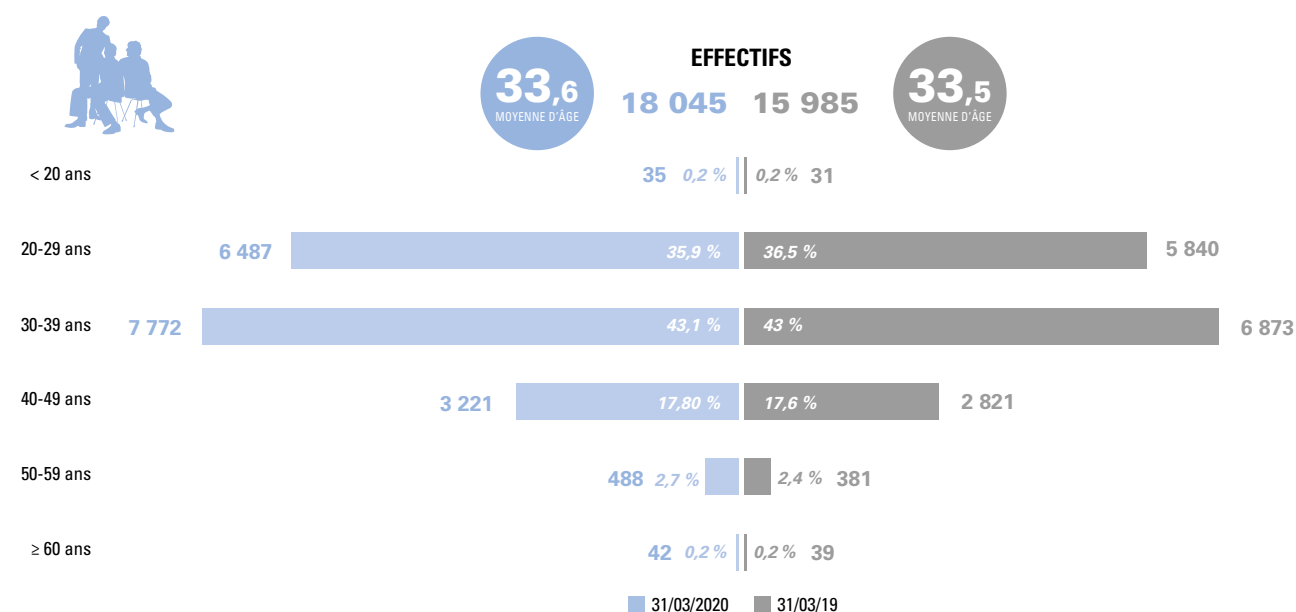
La répartition de l'effectif par métier et par type d'emploi reste globalement stable sur la période.

Répartition de l'effectif par métier	31/03/20	%	31/03/19	%
Production	15 560	86,2 %	13 676	85,6 %
Business	2 485	13,8 %	2 309	14,4 %

Le taux d'emploi à temps plein s'élève à 99,1 % sur la période et reste stable par rapport à l'exercice précédent.

La moyenne d'âge du Groupe est de 33,6 ans. Celle-ci reste globalement stable par rapport à l'exercice précédent avec une représentation majoritaire des 20-39 ans (79 %) nourrie par le

nombre important de recrutements des moins de 29 ans. L'industrie des jeux vidéo est une industrie récente dont le développement intègre les technologies les plus innovantes et des compétences les plus récentes sur le marché (marketing digital, data analytics, streaming...). L'ancienneté moyenne des effectifs s'établit à 5 ans et reste équivalente à celle de l'exercice précédent.



5.4.1.2 Accompagner le développement de chaque collaborateur

Ubisoft offre un environnement qui permet à chaque collaborateur de se développer, d'évoluer et d'être épanoui dans son poste, dans son équipe et dans l'entreprise. Le rôle du manager, accessible et agile, est renforcé dans le suivi au quotidien de ses équipes via un écosystème de gestion de la performance qui met l'accent sur

sa position de « manager-coach ». Enfin, ce système de gestion de la performance ainsi que le système de rémunération associé permettent de valoriser au mieux la contribution et la performance de chaque collaborateur.

DÉMARCHE

PLACER CHAQUE COLLABORATEUR AU CŒUR DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE

La philosophie de la performance mise en place chez Ubisoft met l'accent sur une meilleure compréhension de l'impact du travail de chacun dans la stratégie globale d'Ubisoft. Ainsi, ce n'est plus uniquement l'atteinte des objectifs qui est mesurée, mais également la manière de les atteindre.

Des outils ont également été développés afin de donner aux équipes des clés pour être les entrepreneurs de leur performance et de leur développement avec des objectifs clairs et ambitieux et du feedback transparent et continu.

OFFRIR DES OPPORTUNITÉS D'ÉVOLUTION ADAPTÉES À CHACUN

L'écosystème de gestion de la performance prévoit des rencontres régulières entre le collaborateur et le manager tout au long de l'année, afin de faire des points sur la performance, l'engagement et la satisfaction au travail. Le rendez-vous annuel demeure néanmoins

un temps fort de l'année pour chacun des collaborateurs. Durant cet échange, les collaborateurs rencontrent leur manager afin de partager le bilan de leur performance annuelle, et échanger autour des priorités dans leur job pour l'avenir. Ces échanges permettent au manager d'évaluer la satisfaction, l'engagement et les aspirations des membres de son équipe.

RECONNAÎTRE LA PERFORMANCE DE CHACUN VIA UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ORIENTÉE LONG TERME

La politique de rémunération d'Ubisoft vise à encourager la performance, reconnaître les compétences, et fidéliser les talents. Les augmentations annuelles de salaire sont individualisées et dépendent de la performance d'Ubisoft, du niveau de performance atteint, de la maîtrise dans le poste et du positionnement du poste sur le marché.

Par ailleurs, l'actionnariat salarié est un excellent moyen pour Ubisoft d'associer les collaborateurs à la réussite de l'entreprise. Des opérations d'actionnariat réservées aux collaborateurs ont lieu régulièrement.

FOCUS : LES OPÉRATIONS D'ACTIONNARIAT RÉSERVÉS AUX COLLABORATEURS

Fin mars 2020, le total des actions détenues par les collaborateurs via un plan d'épargne Groupe s'élève à 4 % du capital.

Fort du succès des premières éditions, Ubisoft a proposé en 2019 une nouvelle opération internationale d'actionnariat salarié à effet levier aux collaborateurs de 16 pays leur permettant ainsi de prendre part au capital d'Ubisoft. Ce plan offre aux équipes

une solution de placement sûre et avantageuse. L'objectif de ce plan d'actionnariat est de renforcer l'engagement des équipes en leur offrant l'opportunité de participer à la croissance de l'entreprise. Ainsi, plus de la moitié des équipes d'Ubisoft sont impliquées dans un plan d'actionnariat salarié en intégrant le plan d'épargne Groupe et les opérations d'actionnariat à effet levier.

Une rémunération moyen-terme est attribuée également aux collaborateurs les plus performants. Elle se traduit par l'attribution d'actions gratuites, de stock-options et d'actions de préférence. Fin mars 2020 et tous plans confondus, 14,4 % des collaborateurs du Groupe sont bénéficiaires de ces dispositifs.

Enfin, le groupe veille à ce que les salaires, contrats et conditions de travail permettent à l'ensemble des collaborateurs de mener une vie décente. Dans ce cadre, une analyse a été réalisée. Son suivi et sa mise à jour sont en cours.

Les éléments relatifs aux charges salariales sont plus précisément présentés et détaillés dans la note 13 des états financiers.

5.4.1.3 Développer l'employabilité et les compétences de nos équipes

Ubisoft recrute des talents passionnés, dotés de compétences et d'expertises techniques de pointe, indispensables aux spécificités de l'industrie du jeu vidéo. Le Groupe met en place un environnement

collaboratif propice à la progression de ses équipes, et s'engage activement dans le développement d'équipes compétentes, prêtes à affronter les défis créatifs et techniques de demain.

I DÉMARCHE

ATTIRER ET FORMER LES TALENTS DE DEMAIN

Une attention particulière est portée au recrutement et à l'accompagnement des jeunes talents dans un contexte de forte croissance, Ubisoft leur offre l'opportunité de contribuer rapidement aux projets de jeu et permet ainsi de réelles opportunités d'apprentissage.

Sur l'exercice, 1 056 stagiaires et apprentis ont ainsi vécu une expérience professionnelle enrichissante et responsabilisante au sein d'une entité Ubisoft contre 1 007 lors de l'exercice précédent.

Ces missions sont formatrices et constituent un véritable tremplin pour rejoindre le Groupe. 39 % d'entre eux se sont vus proposer un emploi à l'issue de leur stage ou apprentissage.

Au-delà des efforts de rétention mis sur les personnes accueillies en stage, Ubisoft mène une politique active d'attractivité et de recherche des jeunes talents les plus prometteurs. Cette démarche est illustrée par le lancement sur l'exercice de la nouvelle campagne de marque employeur intitulée « Create the Unknown » (Créons l'inconnu).

FOCUS : « CREATE THE UNKNOWN », UNE MARQUE EMPLOYEUR UNIQUE POUR UBISOFT

« Create the Unknown » (Créons l'inconnu) est une campagne de marque employeur et recrutement lancée en 2019 dans les principaux pays d'implantation du Groupe. Cette campagne célèbre à la fois les talents, les marques diversifiées et la culture unique qui définissent Ubisoft. À travers des activations dans l'espace public (affichage dans les transports et dans la ville), dans des conférences internationales du jeu vidéo et sur le Web,

Ubisoft offre un aperçu unique de ce qui attend les talents attirés par une carrière dans le groupe : un environnement où sont constamment repoussées les limites créatives et technologiques du jeu vidéo et du divertissement.

Déployée à large échelle en France et au Canada, cette campagne de recrutement a aussi fait l'objet d'animations spécifiques lors de la Game Developers Conference (GDC 2019).

Ubisoft et ses filiales développent en outre plusieurs programmes qui favorisent l'acquisition accélérée des compétences-clés indispensables à leur développement professionnel :

- ◆ le Graduate Program, qui vise à intégrer de jeunes talents dans des métiers en fort développement en deux années, dont une année dans un studio à l'étranger, a accueilli sa 6^e promotion sur l'exercice. Également, le Coding Campus Ubisoft, qui offre à des étudiants en programmation la possibilité de renforcer leurs compétences durant un programme de mentorat sur 7 mois a lancé sa seconde édition ;
- ◆ des programmes locaux complètent ces opportunités. Ils permettent à Ubisoft de repérer des talents prometteurs, ou favorisent l'acquisition de compétences rares et en demande sur le marché du travail, grâce à la mise à disposition de l'expertise des équipes du Groupe :
 - le concours Universitaire, pierre angulaire du programme Ubisoft Education mené par les studios québécois pour former la relève de talents du secteur technologique dans la région, célèbre sa dixième édition et connaît des chiffres de participation record : 168 participants dont 24 % de femmes, accompagnés par près de 50 employés volontaires durant ce challenge.

Cette édition a permis à 20 étudiants de décrocher un stage ou un emploi dans l'un des studios canadiens. Depuis 2010, 150 stagiaires ou employés ont été recrutés grâce à ce concours,

- après plusieurs années de collaboration répétées avec l'université DigiPen dans le cadre du développement de cursus de formation, le studio de Singapour a lancé en 2019 un programme encore plus ambitieux avec ce partenaire afin de former les étudiants à l'utilisation du langage de programmation C++ : le C++ampus Curriculum. Ce programme original permet à des étudiants de bénéficier d'une formation théorique à l'université et d'une formation pratique au studio dispensée par des experts, tout en bénéficiant du statut local d'apprenti.

Les studios indiens de Pune et Mumbai se sont associés à Rubika, une école leader en matière de game design afin de développer la première formation certifiante dédiée au métier du testeur de jeu. Cette formation permet aux passionnés d'acquérir les compétences nécessaires et de se professionnaliser pour entrer dans ce domaine-ci. Par ailleurs, les studios poursuivent une politique active de recrutement des jeunes talents à travers un dense réseau d'écoles partenaires. L'évènement recrutement du studio de l'année 2019 a ainsi accueilli 980 étudiants, et plus de 250 d'entre eux ont été reçus en entretien pour un poste ou un stage.

PROPOSER UNE OFFRE DE FORMATION ADAPTÉE AUX ENJEUX DU SECTEUR

Formation ⁽¹⁾	31/03/20	31/03/19
Total des heures de formations présentielles	191 704,5	190 928
% de l'effectif moyen ayant été formé	61,6 %	64,8 %
Durée moyenne de formation (en heures) par salarié formé	18,2	19,8

(1) N'inclut pas l'apprentissage non-présentiel qui fait partie intégrante de l'offre de formation du Groupe

Sur l'exercice, 61,6 % des collaborateurs ont ainsi bénéficié d'au moins une formation présentielle (hors-e-learning) sur l'exercice 2020. Le volume total du nombre d'heures s'accroît pour atteindre

191 704,5 heures (contre 190 928 sur l'exercice précédent), confirmant la poursuite des efforts du Groupe en matière d'offre de formation.

E-learning	31/03/20	31/03/19
Nombre de modules e-learning accessibles à tous les salariés	681	590
Nombre de personnes formées via du e-learning	8 311	2 993

Au 31 mars 2020, 8 311 personnes ont accédé à un moins un module de e-learning. Cette hausse importante s'explique par les efforts du Groupe pour sensibiliser tous les collaborateurs au risque de corruption dans le cadre de la mise en conformité avec la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite Sapin 2).

La nature même de l'industrie du jeu vidéo concentre des compétences rares très demandées sur le marché du travail (Intelligence artificielle, cloud computing, UX...) et des compétences en leadership, communication et collaboration inhérentes à l'activité du Groupe, indispensables pour permettre à chacun de développer son agilité et capacité d'adaptation dans un marché en constante évolution.

Le Groupe suit attentivement les tendances sociétales et technologiques émergentes et adapte en conséquence son offre de formation afin que les compétences des équipes demeurent à la pointe des dernières évolutions du marché. Cette offre a pour ambition de couvrir l'ensemble des niveaux d'expertise, des plus juniors au plus seniors, et tous les types d'apprenants.

Pour ce faire, une multitude d'opportunités d'apprentissage sont proposés aux équipes, en offrant des moments de partage pour comparer ses pratiques et améliorer son savoir-faire, mais aussi des formations plus classiques pour approfondir une expertise spécifique. Les plus courantes sont :

- ◆ des formations présentielles et des classes virtuelles ;
- ◆ des parcours digitaux qui combinent des modules e-learning et des contenus sélectionnés dans des catalogues de formation en ligne ;
- ◆ des ressources aux formats variés, accessibles à tous, pour satisfaire les attentes de tous les apprenants : Q&A, études, analyses marché, benchmarks, productions vidéo ;
- ◆ des conférences internes ou externes avec des experts, chercheurs ou professeurs ou des rencontres internationales pour échanger dans le cadre d'expertises spécifiques ;
- ◆ des groupes de discussion en ligne sont ouverts à la demande des équipes pour leur permettre d'échanger sur un sujet souhaité.

Enfin, Ubisoft met l'accent sur des métiers émergents de gestion de contenu. Ces spécialistes sont intégrés au sein des équipes projets pour les aider à structurer l'information produite et garantir un bon niveau de communication et de collaboration tout au long du projet. Le travail accompli et les enseignements tirés sont ensuite réutilisés pour faciliter la conduite des projets futurs.

5.4.1.4 Offrir un cadre de travail épanouissant

Ubisoft s'efforce de développer un environnement épanouissant dans l'ensemble de ses filiales avec une multitude d'espaces de travail adaptés aux besoins de chacun (salles de réunions, salles de détente, espaces cafétéria). En 2019, l'enquête biannuelle de satisfaction interne a confirmé un sentiment de bien-être au travail partagé par une très grande majorité des collaborateurs. Ainsi, 98 % des équipes considèrent que « l'atmosphère de travail est conviviale », et 87 % des équipes recommanderaient Ubisoft à leurs amis. En outre, 90 % des collaborateurs estiment pouvoir être eux-mêmes sur le lieu de travail, confortant la volonté du Groupe de créer un environnement où chacun se sent accueilli, épanoui et respecté.

Ubisoft favorise également les événements festifs et conviviaux. Des soirées annuelles, concerts et concours internes sont organisés dans chaque filiale. La majorité des sites et des studios prévoient également des animations et des moments festifs internes pour célébrer la sortie de nos jeux.

La qualité de l'environnement de travail permet à Ubisoft de se distinguer régulièrement comme l'un des meilleurs employeurs du marché dans de très nombreux pays où il est implanté. Ainsi, alors qu'Ubisoft figure en France au Palmarès 2019 du classement Great Place to Work (6^e place pour les entreprises de 500 à 5 000 employés), les studios canadiens ont été distingués à la 5^e place du classement Forbes des meilleurs employeurs du pays. D'autres distinctions similaires sont régulièrement reçues par nos autres studios dans leurs pays respectifs (Bulgarie, Serbie...).

Par ailleurs, la politique du Groupe permet aux collaborateurs une certaine souplesse dans l'organisation de leur temps de travail tout en respectant chaque législation locale en vigueur.

Dans cet esprit, la politique de « flexitime » en place dans les principaux studios et filiales du Groupe (Montréal, Toronto, Paris, Pune...) est axée principalement sur la flexibilité des horaires d'arrivée et de départ des collaborateurs. Chacun peut ainsi adapter ses horaires à ses contraintes personnelles, tout en respectant son temps hebdomadaire. Une plage horaire commune à toutes les équipes demeure obligatoire pour permettre un travail collaboratif fluide.

Cette politique appliquée dans la plupart des filiales contribue au bien-être des équipes, ainsi qu'à l'autonomie de chacun dans son travail.

Certaines filiales mettent également en place la flexibilité du temps de travail pour mieux accompagner la parentalité. Les sites français proposent par exemple un aménagement des horaires d'arrivée au travail pour les parents durant les périodes de rentrée des classes. L'ensemble des sites offrent également la possibilité d'absences pour convenance personnelle, par exemple, tels que les congés parentaux.

Le télétravail s'est généralisé dans tous les sites d'Ubisoft afin de répondre à la crise sanitaire liée au COVID-19. Un accompagnement est organisé et va se poursuivre tout le temps des confinements respectifs de chaque pays afin de s'assurer du bien-être de chaque collaborateur et de son bon niveau d'équipement.

5.4.2 DÉVELOPPER DES TALENTS AUSSI DIVERS QUE LE MONDE QUI NOUS ENTOURE

Chez Ubisoft, nous sommes convaincus qu'un environnement qui accueille les différences individuelles accroît la créativité et l'ouverture d'esprit, permettant la création d'expériences de jeux toujours plus surprenantes et innovantes. Nous proposons un environnement de travail inclusif et nous visons à refléter la diversité du monde qui nous entoure. La diversité culturelle, la mixité des genres, ainsi que toutes les autres formes de diversité renforcent le Groupe, lui permettant de mieux répondre aux enjeux d'avenir du secteur et de rester à la pointe de l'innovation et des attentes des consommateurs.

L'engagement sur la diversité de genre est un enjeu considéré comme stratégique et a été intégré à la rémunération variable pluriannuelle du Président-Directeur général au titre de l'exercice clos le 31 mars 2021.

UNE DIVERSITÉ DE GENRE EN PROGRÈS DANS LA DURÉE

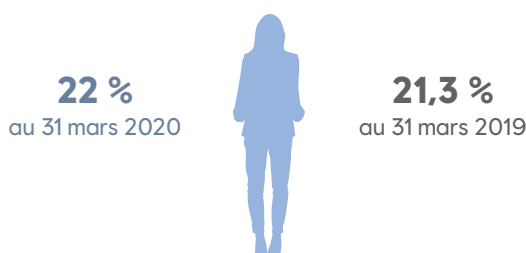
Fin mars 2020, le Groupe est constitué de 22 % de femmes et de 78 % d'hommes. Cette répartition, à l'image de celle de l'industrie du jeu vidéo, est liée aux métiers de développement des jeux dont les écoles de formations sont masculines à 80 %. Ces métiers regroupent 85,6 % de l'effectif Ubisoft ⁽¹⁾. La hausse du taux de féminisation des équipes est le résultat des efforts engagés par l'ensemble de nos filiales, en renforçant notamment les actions de sensibilisation et la visibilité de nos offres de recrutement auprès des profils féminins.

Soucieux du respect de l'identité de chacun, le Groupe a introduit sur l'exercice la possibilité pour ses employés non-binaires de ne pas être déclarés homme ou femme dans les outils de suivi des ressources humaines du Groupe.

5.4.2.1 Renforcer la diversité et l'inclusion au sein de nos équipes

Ubisoft souhaite accroître toutes les formes de diversité tout en se focalisant particulièrement sur la diversité de genre. La mixité dans les équipes est en effet un enjeu sociétal clé dans l'industrie du jeu vidéo, la part de femmes y demeure inférieure à la part de joueuses dans le monde (près de 50 %). Au-delà de ce premier focus, le Groupe privilégie une démarche inclusive, qui vise à attirer et valoriser toutes les diversités.

TAUX DE FEMMES CHEZ UBISOFT



	31/03/2020			31/03/2019		
	Femmes	Hommes	Autre Genre	Femmes	Hommes	Autre Genre
TOTAL	22,00 %	78,00 %		21,33 %	78,67 %	
Production	19,90 %	80,09 %	0,01 %	19,13 %	80,87 %	
Business	34,82 %	61,18 %		34,31 %	65,69 %	

(1) Cf. 5.4.1.1 « Assurer une croissance organique soutenue »

Sur l'exercice, le Groupe compte 23,6 % de femmes managers et 22,1 % de femmes dans le top management. En outre, aujourd'hui les collaborateurs ayant un poste de direction et rapportant directement au Président-Directeur général comptent autant de femmes que d'hommes.

Femmes dans le management	31/03/20	31/03/19
% de femmes top managers ^{(1) (3)}	22,1 %	21,7 %
% de femmes managers ^{(2) (3)}	23,6 %	23,7 %

(1) Un Top Manager se définit comme un membre du Comité exécutif, un directeur rapportant directement au Comité exécutif, ou un directeur de filiale indirectement rattaché au Comité exécutif

(2) Un manager se définit comme une personne étant responsable hiérarchiquement d'au moins une personne (incluant également les stagiaires non pris en compte dans les effectifs)

(3) Nombre de femmes (top) managers rapporté au total des salariés (top) managers

UNE DIVERSITÉ CULTURELLE SIGNIFICATIVE

Zone géographique	31/03/2020	%	31/03/2019	%
Amérique	6 252	34,6 %	5 720	35,8 %
Asie	2 755	15,3 %	2 271	14,2 %
EMEA	9 038	50,1 %	7 994	50 %
TOTAL	18 045		15 985	
Nombre de pays	30		29	

Ubisoft est présent dans 30 pays répartis sur tous les continents. Le Groupe compte ainsi 108 nationalités différentes. Cette diversité constitue un véritable atout pour une meilleure compréhension de nos joueurs et une adaptation réussie de nos jeux dans des contextes culturels variés. Cette richesse ethnique et culturelle fait régulièrement l'objet de célébrations dans les studios, à travers des journées et des événements à thème.

UN SOUTIEN À L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES PERSONNES AVEC UN HANDICAP

Le Groupe est attentif au développement d'un environnement de travail inclusif pour les personnes en situation de handicap. Cette démarche s'appuie notamment sur une meilleure accessibilité des locaux. Sur l'exercice, 75,8 % des effectifs travaillent dans un bâtiment accessible aux personnes à mobilité réduite. Certains sites, à l'instar d'Ubisoft Toronto, travaillent à rendre l'intégralité de leurs bâtiments accessibles dans les prochaines années.

En France, l'initiative Boost !, qui célèbre sa troisième année d'existence, offre un accompagnement personnalisé à tous les collaborateurs en situation de handicap. Cette initiative permet à ces derniers de bénéficier d'aménagements spécifiques (ergonomie, équipements, organisation du temps de travail...) et d'être aidés dans l'ensemble des démarches administratives nécessaires pour faire reconnaître leur statut de travailleur handicapé. Cette mission handicap prévoit également la formation des équipes ressources humaines pour mieux accompagner ces collaborateurs. Sur les

deux derniers exercices, 70 personnes ont reçu une formation sur le sujet du handicap au travail. Enfin, la mission Boost ! souhaite aussi casser les préjugés autour du handicap, et a ainsi été mise à l'honneur lors de deux conférences sur ce sujet, à l'occasion de la seconde édition de la semaine de la diversité France.

Sur l'exercice, les entités françaises ont participé pour la 1^{re} fois au Duoday, action proposée par le gouvernement français et l'Union Européenne afin d'œuvrer pour l'emploi des personnes handicapées en leur faisant découvrir des métiers au sein d'entreprises partenaires. Au total 14 duos ont été créés avec des collaborateurs volontaires, sensibilisés au sujet en amont de l'évènement.

Enfin, plusieurs sites du Groupe poursuivent des partenariats pour favoriser l'emploi et l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap : d'une part dans le cadre du processus de recrutement afin d'identifier des candidatures de personnes en situation de handicap, et d'autre part en recourant à plusieurs entreprises adaptées pour des contrats de fournitures de bureau et actions de recyclage.

I DÉMARCHE

Ubisoft poursuit sa stratégie pour accroître la diversité des profils, et améliorer la mixité de genre en particulier. Cette stratégie se décompose en plusieurs axes.

SE POSITIONNER EN EMPLOYEUR PRO-DIVERSITÉ

Sur l'exercice, Ubisoft a renforcé sa démarche pour s'affirmer comme un employeur qui place la diversité au cœur de ses priorités stratégiques. Ubisoft a ainsi été distingué en 2019 dans le classement des Diversity Leaders du Financial Times pour ses engagements.

Le Groupe a par ailleurs mis en place cette année deux programmes pour attirer davantage de femmes au sein de l'entreprise :

- ◆ **Ubisoft Future Women in Games** : Lancé sur l'exercice par deux studios pilotes (Paris et Toronto), ce programme vise à accroître

la part des femmes dans les familles de métiers où elles sont actuellement sous-représentées, la programmation et le game design, par le biais d'un challenge ouvert exclusivement aux personnes s'identifiant au genre féminin. Les lauréates ont pu bénéficier du mentorat de volontaires du studio, et de stages à la clé ;

- ◆ **Editorial Mentorship** : Ce programme d'accélération, qui vise la parité de genre au sein de ses participants, offre à certains talents les compétences additionnelles indispensables pour accéder aux postes de direction créative de nos jeux.

Ubisoft a par ailleurs renforcé son positionnement en matière de diversité à l'externe, comme en témoigne sa participation pour la première fois à l'European Women in Tech Conference 2019.

FOCUS : UBISOFT À L'EUROPEAN WOMEN INTECH 2019

Du 26 au 29 novembre 2019, Ubisoft était présent à la conférence European Women in Tech, le plus important rassemblement européen qui promeut la diversité de genre dans le secteur de nouvelles technologies, aux côtés d'autres entreprises leader du secteur. Cette participation a ainsi été l'occasion de :

- ◆ rencontrer des candidats et candidates issus d'autres secteurs, et leur faire découvrir d'éventuelles opportunités professionnelles dans le secteur du jeu vidéo. Ainsi, plus d'une centaine de candidats ont été approchés ;

- ◆ faire découvrir les coulisses du secteur vidéoludique et les transformations rapides auquel il se prépare, à travers deux conférences inspirantes animées par des femmes managers d'Ubisoft ;
- ◆ inspirer la communauté des ambassadeurs de l'inclusion d'Ubisoft, qui ont ainsi pu bénéficier d'ateliers, de formations et de présentations afin de faciliter leur accompagnement de ce sujet au sein de leurs studios respectifs ;
- ◆ renforcer l'image de marque d'Ubisoft comme un employeur promouvant activement la diversité de genre.

Ubisoft souhaite également profiter d'événements majeurs de l'industrie pour rappeler ses engagements en matière de diversité. Ainsi, en marge de l'E3 2019, le plus important salon du jeu vidéo au monde, Ubisoft a organisé le Black Game Pros Mixer, un rassemblement informel pour les personnes de couleur travaillant dans le secteur ou passionnées par l'industrie, ainsi qu'un événement conjoint en partenariat l'association internationale Women in Game, et d'autres leaders du secteur. Ubisoft s'est également joint à une initiative de l'Entertainment Software Association (ESA) afin d'accueillir sur son espace de conférence des joueurs en situation de handicap et leur proposer des démonstrations de jeux.

Enfin, Ubisoft continue de soutenir également les communautés LGBTQ+. Plusieurs studios et filiales (Montréal, San Francisco, Newcastle, Malmö, San Francisco...) participent à la marche des fiertés de leur localité.

SENSIBILISER LES ÉQUIPES À L'INCLUSION

Devenir encore plus inclusif est au cœur de la stratégie d'Ubisoft pour accueillir des profils plus divers. Ainsi, le Groupe a poursuivi sa démarche pour sensibiliser les équipes à l'importance d'adopter un comportement professionnel attentif aux autres et aux différences individuelles. La communauté des ambassadeurs de l'Inclusion, qui compte aujourd'hui près de 60 ambassadeurs à travers l'ensemble des entités du Groupe, a débuté en 2019 l'animation de l'atelier « Inclusion @ Ubisoft » dans plus d'une quinzaine de filiales afin de faire découvrir aux collaborateurs les clés d'un comportement inclusif, accueillant et bienveillant.

En outre, plusieurs filiales ont mis cette année l'accent sur le dialogue et le partage d'expérience sur la diversité au sein de leur lieu de travail :

- ◆ pour la seconde édition de la semaine diversité, les entités françaises ont laissé la parole aux équipes à travers des conférences mettant à l'honneur des collaborateurs, mais également en mettant en place une série d'ateliers participatifs. Ces ateliers ont permis d'identifier des actions futures qui seront mises en place pour renforcer l'inclusion de chacun ;
- ◆ les studios canadiens de Toronto et Winnipeg ont vu se développer les employee resource groups, cercles de discussion favorisant les rencontres entre personnes issus de groupes démographiques sous-représentés dans l'entreprise, afin de déterminer des actions et des idées de sensibilisation destinées à l'ensemble des collaborateurs pour plus d'inclusion et de respect des différences ;
- ◆ les studios de Pune et Mumbai ont organisé un « Diversity et Inclusion day » en mettant l'accent sur le sujet de la diversité de genre. Ouverte à tous, cette journée a notamment été l'occasion de mettre à l'honneur la carrière de quelques femmes du studio, et d'engager une discussion avec les participantes de l'assemblée pour les inspirer autour de leur propre carrière ;
- ◆ le studio de Malmö a développé la campagne de communication « Each for Equal », qui donne la parole aux équipes sur l'importance de renforcer la diversité et l'inclusion.

DONNER AUX FEMMES LE GOÛT DES SCIENCES ET DE LA TECHNOLOGIE

◆ Le Groupe poursuit les efforts déployés lors des exercices précédents pour encourager la féminisation de l'industrie. La série mensuelle de portraits « Women of Ubisoft » se poursuit, et la majorité des entités du Groupe ont également développé une série de portraits locaux diffusée sur leurs réseaux sociaux, mettant en avant les rôles et accomplissements de quelques femmes de la filiale.

◆ En 2019, les filiales ont poursuivi leur engagement aux côtés d'associations en faveur d'une féminisation du secteur. Ainsi, les principales filiales européennes du Groupe sont partenaires de l'association Women in Games et l'ensemble des filiales nord-américaines sont engagées auprès d'une association nationale ou locale pour faire découvrir aux jeunes femmes de tous les âges les métiers technologiques.

5.4.2.2 Garantir les mêmes opportunités entre les hommes et les femmes

En termes d'égalité de traitement entre les hommes et les femmes, la politique ressources humaines porte une attention particulière au maintien de taux d'accès équivalents à l'emploi, à l'apprentissage et aux opportunités d'évolution, ainsi qu'à l'équité de la rémunération à compétences et performance égales. À ce titre, des indicateurs sont définis au niveau Groupe afin d'identifier les champs d'actions requis pour renforcer l'égalité hommes femmes.

Emploi	31/03/20	31/03/19
Taux d'embauches des femmes ⁽¹⁾	24,1 %	23,8 %

(1) Nombre d'embauches de femmes rapporté au nombre total d'embauches

Le taux d'embauche des femmes connaît une légère amélioration sur l'exercice, résultats des efforts des équipes de recrutement dans les studios de production pour cibler et attirer des profils plus diversifiés, dans un contexte de croissance. Ces efforts incluent notamment :

◆ la représentation de femmes (photos, témoignages...) dans les offres d'emploi diffusées sur les réseaux sociaux ;

◆ l'organisation de conférences et d'événements sur le thème de la diversité et de la féminisation de l'industrie dans les écoles prioritaires en termes de recrutement ;

◆ la mise en avant de l'importance de la diversité de genre chez Ubisoft sur des réseaux professionnels.

En termes de formation et de développement des compétences, les personnes de tout genre chez Ubisoft bénéficient du même taux d'accessibilité dans la mesure où la formation est ouverte à tous. Fin mars 2020, le taux de formation réalisé se répartit comme suit :

Formation	31/03/20			31/03/19		
	Femmes	Hommes	Autre genre	Femmes	Hommes	Autre genre
Taux de formation par genre ⁽¹⁾	65,4 %	60,5 %	100 %	68,0 %	64,0 %	

(1) Nombre de femmes (hommes) formées (és) rapporté à l'effectif féminin (masculin) moyen

Le rapport des rémunérations homme/femme, à niveau de contribution équivalent s'établit à 3,2 % pour les équipes bénéficiant d'un contrat à temps plein, avec ou sans limitation de durée dans le Groupe, à l'exclusion des alternants et des contrats professionnels.

Rémunération	31/03/20	31/03/19 ⁽²⁾
Rapport des rémunérations homme/femme ⁽¹⁾	103,2 %	103,3 %

(1) Rapport des rémunérations homme/femme pondéré pour chaque métier et niveau de responsabilité, par pays et au sein de chaque filiale

(2) Afin de permettre la comparaison, la méthode de calcul utilisée sur l'exercice a été transposée à l'exercice clos le 31 mars 2019

Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le rapport des rémunérations homme/femme intègre pour l'exercice clos le 31 mars 2020 la notion de métier afin de refléter une image plus fidèle de la réalité. Cette modification neutralise les écarts qui peuvent exister entre fonctions où femmes et hommes peuvent être diversement représentés.

5.4.3 GARANTIR UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL RESPECTUEUX & SÉCURISANT POUR TOUS

Ubisoft est un groupe dans lequel le bien-être des équipes est au cœur de la stratégie. Le Groupe est fortement engagé dans la diffusion d'une culture d'entreprise qui encourage l'épanouissement de chacun. Il est également attentif à la santé et la sécurité de ses

équipes, et veille à développer un environnement de travail ouvert et respectueux. Enfin, Ubisoft demeure à l'écoute de ses équipes en maintenant des relations sociales constructives et en mesurant régulièrement le niveau d'engagement de ses collaborateurs.

5.4.3.1 Développer un environnement de travail ouvert et respectueux

Ubisoft promeut un environnement de travail ouvert et respectueux où chaque collaborateur peut être respecté, écouté et traité avec bienveillance par l'ensemble des équipes. Le Groupe applique une politique de tolérance zéro face à toute forme de harcèlement,

discrimination ou violence, et encadre ce principe par des règles définies sur chaque site selon la loi en vigueur, accessibles à tous et communiquées aux équipes.

DÉMARCHE

L'ensemble des entités du Groupe sont couvertes par une politique anti-discrimination, anti-harcèlement et antiviolenace locale, qui définit ces notions et précise le processus d'alerte et de gestion des plaintes.

En 2019, des communications adressées à l'ensemble des collaborateurs ont rappelé l'importance de ces mesures, qui favorisent la collaboration et le bien vivre-ensemble dans nos équipes.

Les différentes entités Ubisoft poursuivent leurs efforts pour cultiver un environnement de travail sécurisant et respectueux des différences de chacun. Les studios allemands d'Ubisoft sont depuis 2019 signataires de la Charte de la Diversité allemande, qui réaffirme les engagements de ces filiales en matière de non-discrimination.

5.4.3.2 Préserver la santé de nos collaborateurs

SUIVI DE L'ABSENTÉISME

Nombre de journées d'absence des salariés ⁽¹⁾	31/03/2020	31/03/2019
Maladie (tous motifs)	81 491	62 012
Accident du travail ⁽²⁾	642	215
TOTAL	82 133	62 227
Taux d'absentéisme Groupe lié aux accidents du travail et maladies ⁽³⁾	1,93	1,69
Nombre moyen de jours d'absences maladie par personne	4,8	4,2

(1) Les journées d'absence sont définies en jours ouvrés

(2) Accident du travail = Accident mortel ou non survenant au cours ou à cause du travail selon les pratiques locales. Les accidents de travail pris en compte sont ceux ayant été déclarés aux autorités compétentes et en cours de traitement par ces dernières

À noter que le recensement des journées d'absences liées aux accidents du travail est limité aux sociétés hors France > 20 personnes et sociétés françaises (représentant 99,4 % de l'effectif Groupe à fin mars 2020) contrairement aux autres types d'absence. L'impact de cette limitation sur le taux d'absentéisme est considéré comme faible

(3) Méthode de calcul = nombre total de journées d'absence sur le périmètre retenu/somme du nombre théorique par société de jours travaillés sans ces absences

Fin mars 2020, le taux d'absentéisme lié aux accidents et maladies est en légère hausse. Le nombre moyen de jours d'absence maladie continue d'être faible et s'élève à 4,8 jours (contre 4,2 sur l'exercice précédent).

SUIVI DES ACCIDENTS DU TRAVAIL

Fin mars 2020, l'évolution des indicateurs liés à la santé et à la sécurité au travail s'analyse comme suit :

Santé et sécurité au travail ⁽¹⁾	31/03/20	31/03/19
Nombre d'accidents de travail avec arrêt ⁽²⁾	43	29
Nombre d'accidents mortels	0	0
Taux de fréquence (TF) des accidents de travail avec arrêt ⁽³⁾	1,411	1,092
Taux de gravité (TG) des accidents de travail avec arrêt ⁽⁴⁾	0,021	0,008
Nombre de maladies professionnelles ⁽⁵⁾	0	0

(1) Pour cet indicateur, les accidents de travail et maladies professionnelles pris en compte sont ceux ayant été déclarés aux autorités compétentes et en cours de traitement par ces dernières

(2) Accident du travail = Accident mortel ou non survenant au cours ou à cause du travail selon les pratiques locales. Périmètre = sociétés hors France > 20 personnes et sociétés françaises (représentant 99,4 % de l'effectif Groupe à fin mars 2020)

(3) TF = (nb d'accident du travail avec arrêt/somme par société (effectif moyen annuel * nb théorique d'heures annuelles travaillées par salarié) x 1 000 000

(4) TG = (nb de jours perdus pour accident de travail/somme par société (effectif moyen annuel * nb théorique d'heures annuelles travaillées par salarié) x 1 000

(5) Maladie professionnelle reconnue selon la législation locale en vigueur

Fin mars 2020, le nombre d'accidents du travail, qui reste faible (43 cas), est en augmentation. Mécaniquement, les taux de fréquence et taux de gravité sont en hausse, portés par des cas d'absence longue durée.

De nombreuses initiatives sont mises en place par les filiales pour prévenir l'ensemble des risques de santé que peuvent rencontrer les équipes.

DÉMARCHE

FAVORISER L'ACCÈS À DES PROFESSIONNELLS DE SANTÉ

Des consultations médicales gratuites, à prix réduits ou remboursées sont disponibles sur les sites de plus grande taille du Groupe (Montréal, Toronto, Shanghai, Bucarest). Ces soins sont accessibles aux collaborateurs, mais aussi ouverts à leur famille. La majorité des filiales du Groupe prévoient également la venue de professionnels de santé ou d'experts du bien-être physique et mental pour sensibiliser les collaborateurs.

ENCOURAGER UN MODE DE VIE SAIN ET ÉQUILIBRÉ

Afin de mieux accompagner les équipes dans leur gestion du stress et de la motivation au travail, les filiales ont déployé sur l'exercice plusieurs initiatives mettant l'accent sur l'équilibre mental et émotionnel. C'est notamment le cas du programme axé autour du bien-être mental mis en place par Reflections, le studio de Newcastle.

FOCUS : REFLECTIONS S'ENGAGE POUR LE BIEN-ÊTRE MENTAL

Lancé en 2018, le projet Brave porté par le studio de Newcastle a pour objectif de prévenir les risques liés à la santé mentale : isolement, épuisement, anxiété... Ce programme prévoit une série d'actions tout au long de l'année pour ouvrir le dialogue sur le sujet du bien-être mental et s'assurer que chaque collaborateur se sente valorisé et écouté, peu importe sa condition. Plusieurs actions phares ont eu lieu durant l'année :

- ◆ distribution d'une buddybox à l'ensemble des collaborateurs, qui contient des goodies bien-être pour apporter à chacun du réconfort ;
- ◆ lancement de la campagne Wall of Positivity, sur les réseaux sociaux du studio, mur de pensées et anecdotes aidant à lutter contre les pensées négatives ;

- ◆ célébration de la semaine internationale de sensibilisation au bien-être mental : moments conviviaux, partage de messages bienveillants entre collaborateurs ;
- ◆ animation de conférences sur le sujet à l'occasion de conférences réservées aux experts du jeu vidéo.

Fort de son exhaustivité et de son impact positif sur l'humeur et la santé des équipes, le projet Brave a reçu en 2019 la distinction de la *Meilleure Nouvelle Stratégie Consacrée au Bien-être* en entreprise décernée par le collectif REBA, qui regroupe les principaux organismes s'occupant des avantages sociaux au Royaume-Uni.

D'autres initiatives se poursuivent ou sont mises en place sur l'exercice :

- ◆ le studio de Toronto poursuit le déploiement de son programme LiveWell autour de la santé mentale en favorisant la venue d'un psychologue sur site deux fois par semaine pour aider à la gestion de l'anxiété, et prévoit également un nouveau segment dédié à la gestion saine des finances personnelles des collaborateurs ;
- ◆ le studio de Singapour a lancé sur l'exercice son programme Wellness @ Ubi, pour prévenir les risques de surmenage et favoriser les attitudes bienveillantes entre collègues. Un mur des remerciements a ainsi été mis en place afin que les gestes d'entraide des collaborateurs soient valorisés et reconnus ;
- ◆ afin de mieux prévenir les risques d'accident liés aux trajets domicile-travail, le studio de Biñan (Philippines) a organisé une conférence sur la sécurité routière pour rappeler à chacun les règles de prévention indispensables ;
- ◆ l'accessibilité à des salles et cours de sport tient une place prépondérante dans la politique de bien-être d'Ubisoft : Sur l'exercice, la quasi-totalité des effectifs du Groupe ont accès à des installations sportives ou des cours de sport, sur site ou facilités grâce à une participation d'Ubisoft. De nombreuses filiales proposent aussi des cours de méditation ou de yoga, mettant l'accent sur les activités de relaxation. Des massages & soins détente sont également proposés sur plusieurs sites.

Enfin, les accords collectifs conclus avec les représentants des collaborateurs dans le but d'associer les équipes aux résultats de l'entreprise (intéressement/participation) sont toujours en place.

	31/03/20	31/03/19
Nombre d'accords collectifs ⁽¹⁾	2	2
Répartition par thème :		
Rémunérations	2	2
Autres thèmes	0	0

(1) Le périmètre de cet indicateur est mondial, néanmoins la notion d'accord collectif étant issue de la législation française, elle trouve difficilement écho à l'international ce qui explique l'absence de représentation des filiales étrangères pour cet indicateur

Le Groupe encourage le dialogue via son réseau social d'entreprise qui permet des interactions à tous les niveaux du Groupe. C'est une plateforme accessible à toutes les équipes et largement utilisée. Elle favorise les échanges d'informations et permet un espace d'expression quotidienne sur des sujets aussi variés que les nouveautés dans l'industrie du jeu vidéo ou le partage de bonnes pratiques.

Par ailleurs, depuis 19 ans, Ubisoft mène tous les deux ans une enquête globale d'opinion auprès de l'ensemble des collaborateurs. Cette enquête répond à un double objectif : mesurer la compréhension et l'adhésion des équipes à la stratégie du Groupe, et collecter leur

La mise à disposition de fruits en libre-service participe à la santé des équipes. D'une façon générale, la nutrition saine est encouragée par le biais de workshops ou de consultations nutritionnelles visant à offrir des conseils destinés à adopter de meilleures habitudes alimentaires ou un style de vie plus sain. Certains sites vont plus loin en alliant alimentation équilibrée et soutien à l'agriculture locale, principalement en proposant aux collaborateurs de se faire livrer des fruits et légumes frais produits localement à consommer chez eux.

5.4.3.3 Entretenir des relations sociales constructives

Le dialogue social est fondé sur l'échange et la collaboration dans le cadre d'une relation de proximité avec les équipes et est animé par les représentants du personnel dans les pays où cela est prévu par la législation.

En France, la représentation des équipes est assurée à travers l'existence de Comités Sociaux et Économiques (CSE) dans l'ensemble des sociétés pour lesquelles la réglementation prévoit leur mise en place. Dans le cadre de ces instances, les représentants des collaborateurs et de la direction se rencontrent régulièrement pour dialoguer sur le fonctionnement, l'évolution et les orientations des sociétés françaises.

opinion sur des sujets clés tels que le bien-être dans l'entreprise, la gestion de carrière, la collaboration interne et la communication. Les résultats sont diffusés au sein du Groupe via le réseau social interne, permettant ainsi la discussion directe avec les collaborateurs et donnent lieu à l'élaboration de plans d'actions ciblés. Cette enquête d'opinion est complétée sur de nombreux sites par des « Pulse Surveys », courts sondages envoyés tous les trimestres pour permettre à chaque manager de prendre le pouls des besoins de son équipe, et définir des actions à mettre en place le cas échéant. Certaines entités utilisent d'autres outils complémentaires afin de compléter l'écosystème de mesure de l'engagement des collaborateurs.

5.4.4 RISQUES LIÉS À LA RECHERCHE ET LA FIDÉLISATION DES TALENTS

Perte des talents dans un contexte concurrentiel

La réussite du Groupe dépend très largement du talent et des compétences de ses équipes de production et de commercialisation, sur un marché très concurrentiel et international. Si le Groupe n'est plus en mesure d'attirer de nouveaux collaborateurs de valeur, et de fidéliser ou motiver ses collaborateurs clés, les perspectives de croissance et la situation financière de la Société pourraient être affectées.

L'ensemble des programmes mis en place par les ressources humaines aux niveaux local et international ont pour mission première d'attirer, fidéliser et motiver des collaborateurs (partenariats écoles, plans de développement individualisés...).

Par ailleurs, le Groupe cultive un environnement de travail fondé sur l'épanouissement, la collaboration et le bien-être au travail. Cette culture d'employeur unique fidélise les équipes actuelles et constitue un point d'attractivité sur un marché très concurrentiel.

Ubisoft est également attentif à la diversité humaine de ses équipes et à l'équité entre collaborateurs, afin d'éviter un effet négatif sur leur engagement et leur motivation.

Obsolescence des compétences

Ubisoft propose des programmes de formation et des conférences permettant à chacun d'être à la pointe des connaissances de son domaine. Les compétences nécessaires à l'industrie font partie des plus récentes et innovantes. Leur évolution étant très rapide, ces programmes permettent ainsi d'éviter une obsolescence des compétences de nos équipes qui seraient préjudiciables à la qualité des jeux produits.

Malgré ces mesures, le risque de survenance d'événements altérant l'organisation interne, la motivation des collaborateurs ou leur fidélisation ne peut être exclu. De telles circonstances pourraient nuire significativement et durablement à la performance opérationnelle et financière du Groupe.

5.5 Développer notre ancrage territorial

Ubisoft favorise le développement économique local et s'engage dans la création de liens durables avec ses communautés. Le Groupe se mobilise en :

- ◆ contribuant au développement de l'emploi et de l'économie locale ;
- ◆ s'engageant en faveur de causes sociétales en lien avec son activité.

Sur l'année calendaire 2019, 53 filiales du Groupe ont engagé au moins une initiative économique, académique ou culturelle au profit des communautés locales.

La direction de la responsabilité sociétale met à disposition des filiales des outils pour développer de nouvelles initiatives locales. Ainsi, l'intranet RSE lancé en 2016 permet de partager les objectifs sociétaux du Groupe et les pratiques les plus inspirantes en matière d'engagement local et de mécénat. Des outils concernant l'engagement local ont été mis à disposition des filiales en 2020 afin de les aider à s'engager dans des collaborations durables avec des structures associatives et philanthropiques. En 2020, le Groupe concentre ses efforts afin d'apporter son aide locale et globale quant à la situation liée à la propagation du COVID-19.

5.5.1 SOUTENIR LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE LOCALE

Fort d'une croissance continue de son chiffre d'affaires et de ses effectifs, Ubisoft contribue au développement de l'économie locale par la création d'emplois directs, le soutien aux bassins d'emplois, et en favorisant les entreprises locales pour les services de proximité proposés aux collaborateurs.

Fidèle à ses racines entrepreneuriales, le Groupe est engagé dans l'aide aux start-up locales et aux initiatives innovantes dans le secteur du digital et du divertissement, et participe à l'émergence de nouveaux pôles régionaux d'expertise dans plusieurs secteurs de pointe (programmation, intelligence artificielle...).

I DÉMARCHE

UBISOFT CONTRIBUE AU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE LOCALE PAR LA CRÉATION D'EMPLOIS DANS LES QUARTIERS ET VILLES OÙ LE GROUPE CHOISIT DE S'IMPLANTER

Attentif à son impact sur l'emploi local, Ubisoft s'applique à s'implanter dans des villes avec un fort vivier de talents et à choisir des prestataires locaux pour les prestations qu'il fournit à ses employés. Cette politique existe depuis plusieurs années et se veut durable, c'est pourquoi le Groupe mesure régulièrement l'empreinte économique de ses filiales les plus importantes afin d'adapter sa démarche. La dernière étude, qui s'intéressait à la période 2018, portait sur la contribution d'Ubisoft France dans l'économie locale. Elle a mis en avant le fait qu'Ubisoft France a permis la création de 2 200 emplois indirects durant l'année 2018.

L'embauche et le développement de talents locaux sont essentiels pour accompagner la croissance du Groupe. Fin mars 2020, le pourcentage de collaborateurs locaux représente 79,4 % des effectifs du Groupe et demeure globalement stable par rapport à l'exercice précédent.

En lien avec sa politique de diversité, le groupe Ubisoft favorise également un tissu multiculturel au sein de ses filiales par le recrutement local de nationalités différentes ou via la mobilité d'équipes internationales. Ces dernières correspondent à des compétences rares non disponibles localement.

UBISOFT A UN IMPACT POSITIF QUI A ÉTÉ À PLUSIEURS REPRISES RECONNU PAR DES RÉCOMPENSES

Le Groupe génère une **vitalité économique et sociale** importante dans les quartiers, villes et régions où il est implanté. Cet effet positif est régulièrement salué par les pouvoirs publics :

- ◆ en 2017, le directeur du Studio Massive (Suède) a reçu le titre de « Dirigeant Scandinave de l'année » pour les programmes menés par le studio en faveur de l'accès à l'emploi pour les jeunes ;
- ◆ en 2018, le studio de Pune a reçu le State Excellence Award, un prix remis par la région du Maharashtra pour récompenser l'effet positif de l'ouverture des deux studios (Pune en 2008 et Mumbai en 2018) sur la création d'emplois, le dynamisme économique local et le soutien à la digitalisation des communautés initiés via le développement des studios et leurs programmes communautaires associés ;
- ◆ avec l'obtention de la 3^e place du classement Happy Trainee en 2019, Ubisoft France décroche sa place sur le podium pour la 4^e année consécutive. Ce classement basé sur les réponses des stagiaires et alternants d'Ubisoft, met en avant l'attention particulière portée à l'accueil et aux besoins des jeunes futurs employés sur le marché du travail.

Plusieurs studios sont en outre impliqués dans des initiatives qui favorisent l'acquisition de compétences techniques et digitales indispensables sur le marché du travail de demain, en accompagnant notamment les plus vulnérables tels que les personnes en recherche d'emploi, les seniors, et les populations des villes en pleine reconversion économique :

- ◆ le studio de Newcastle poursuit son rôle de Skills Developer au sein du rassemblement Dynamo North East, qui accompagne la transition post-industrielle de la ville de Newcastle afin que celle-ci devienne un pôle technologique émergent. Cette initiative industrielle axée sur la croissance du secteur technologique dans le nord-est cherche à développer les compétences, l'éducation et à soutenir la recherche et le développement régionaux dans le domaine des nouvelles technologies ;
- ◆ Ubisoft poursuit l'organisation de son « Coding Campus », un programme d'apprentissage accéléré qui prépare à une carrière de programmeur dans le domaine des jeux vidéo. C'est à Budapest et Kiev que les futurs programmeurs sans expérience sont accueillis pour 7 mois de cours, dispensés par des experts en programmation et des professeurs universitaires spécialisés, avant de commencer une carrière sécurisée au sein de l'un des studios Ubisoft.

UBISOFT FAVORISE LES COMMERÇANTS ET FOURNISSEURS LOCAUX

Ubisoft contribue enfin au dynamisme de l'économie locale en favorisant les **entreprises locales** pour fournir une **large variété de services de bien-être au travail à ses collaborateurs**.

Ainsi, plusieurs filiales privilégient des fournisseurs locaux qui incluent des critères sociaux et/ou environnementaux dans leur démarche, ce qui renforce la **durabilité du tissu économique local** :

- ◆ la mise à disposition de produits locaux est une pratique répandue dans les différents sites. De plus, les plus gros sites donnent l'opportunité à leurs employés de bénéficier de paniers de légumes et fruits issus de fermes locales ;
- ◆ en France, 85 % des achats réalisés sur le site pour les besoins locaux proviennent de prestataires régionaux.

UBISOFT SOUTIEN LES START-UP LOCALES ET LES INITIATIVES INNOVANTES DANS LES SECTEURS DE LA TECHNOLOGIE ET DU DIVERTISSEMENT

Accompagner la croissance des acteurs locaux du secteur digital est au cœur de la démarche locale d'Ubisoft. Le Groupe s'engage pour partager ses expertises et son savoir-faire, connecter des esprits créatifs, et cultiver les opportunités et futurs leaders qui façonneront le futur du divertissement. Cette démarche est portée par plusieurs initiatives :

FOCUS : UBISOFT AIDE LA START-UP SCIENTIFIC EDTECH À DÉVELOPPER UNE APPLICATION D'APPRENTISSAGE DES MATHÉMATIQUES

Ubisoft Massive (Suède) a annoncé en 2019 son partenariat avec la start-up Scientific EdTech, avec laquelle le studio développe une application de jeu pour aider les enfants dans l'apprentissage des mathématiques.

Dans ce cadre, Ubisoft a mis son laboratoire et sa technologie à la disposition de la start-up afin qu'elle réalise les tests nécessaires

à la création de l'application. De plus, les experts d'Ubisoft ont apporté leur aide pour s'assurer du côté divertissant de cette application dont le cœur est purement scientifique.

Ainsi, au travers de ce partenariat de long terme, Ubisoft partage ses expertises et ses outils au service de l'éducation par le divertissement.

- ◆ les studios de Montréal, Québec et Saguenay sont sponsors de l'initiative LUMEN depuis 2018. Ils continuent de soutenir les entrepreneurs techno-créatifs du Québec en leur offrant un accès privilégié à un soutien financier ainsi qu'à l'expertise des talents d'Ubisoft ;
- ◆ en 2019, Ubisoft a lancé la 4^e saison de l'Entrepreneur Lab qui a eu lieu à la fois en France et à Singapour au travers de partenariats locaux avec les incubateurs Pixel (Singapour) et Station F (Paris). Le programme a accompagné 10 start-up dans la création de solutions et services innovants sur deux sujets retenus : « Blockchain » et « Expériences de divertissement ». Depuis 2017, Ubisoft est en effet partenaire de Station F, le plus grand campus de start-up au monde situé à Paris. Au sein de station F, Ubisoft est en charge

du programme d'accompagnement destiné aux entrepreneurs du secteur du divertissement et de l'industrie vidéoludique. À cet effet, Ubisoft encourage les entrepreneurs à exprimer leur vision du divertissement de demain et repousser les limites de la créativité et de l'innovation ;

- ◆ le studio allemand Blue Byte organise chaque année le « Newcomer Award » qui récompense les meilleurs jeux développés par des start-up. Les équipes gagnantes ont bénéficié de l'aide d'experts pour les aider à lancer leur carrière.

Soutenir les entrepreneurs émergents a un effet direct sur la vitalité du secteur technologique local, en générant davantage de projets, d'investissements et une meilleure attractivité des talents dans les communautés où nos studios sont présents.

FOCUS : LES CHIFFRES-CLÉS DU SOUTIEN À LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE LOCALE

Plus de **2 200** emplois indirects ont été soutenus en 2018 par les sites implantés en France (1 700 en 2017).

85 % des achats réalisés sur le site français pour les besoins locaux proviennent de prestataires régionaux.

En 2018, la quasi-totalité des filiales interrogées, soit **53** filiales ont fait appel à des commerces locaux pour fournir des services bien-être à leurs équipes

5.5.2 S'ENGAGER EN FAVEUR DE CAUSES SOCIÉTALES EN LIEN AVEC NOTRE ACTIVITÉ

Ubisoft s'engage chaque année auprès de ses communautés en offrant des parcours innovants qui permettent de développer l'éducation au numérique, et en mettant le pouvoir du jeu au service des populations les plus défavorisées. Cet engagement lui permet :

- ◆ d'éveiller la curiosité des jeunes pour le secteur du jeu vidéo et les parcours qu'il propose ;
- ◆ d'utiliser le jeu ou les compétences associées au jeu pour participer au « mieux-vivre ensemble » dans des communautés plus durables.

DÉMARCHE

UBISOFT CRÉE DES MOMENTS LUDIQUES PARTAGÉS EN FAVEUR DE CAUSES SOCIÉTALES

Leader dans le domaine du divertissement, Ubisoft utilise le pouvoir du jeu et renforce ses liens avec ses communautés en créant des moments ludiques qui luttent pour des causes sociétales. Les filiales du Groupe proposent à cet effet des événements festifs, artistiques ou solidaires, accessibles à tous.

FOCUS : LE JEU AU SERVICE DE LA LUTTE CONTRE LE COVID-19

Dans le contexte de la crise sanitaire mondiale due au COVID-19, Ubisoft a concentré ses efforts pour aider la société et les populations. Ubisoft a notamment rejoint d'autres acteurs de l'industrie pour participer au Twitch Stream Aid 2020 le samedi 28 mars. Dans le cadre de cet événement, Ubisoft a fait un don de 150 000 dollars au Fonds de solidarité COVID-19 pour l'OMS. L'événement dans son ensemble a permis de récolter plus de 2,7 millions de dollars.

Les différentes filiales d'Ubisoft se sont également mobilisées afin d'aider localement les associations et fondations. Ainsi, plusieurs associations ont reçu des dons matériels de consoles et d'ordinateurs afin de renouer avec l'égalité des chances en matière d'accès à l'éducation et au divertissement pour les jeunes de tous les milieux sociaux et culturels dans le contexte de confinement. À cela s'ajoute la réalisation de dons financiers pour participer à l'achat de tenues de protection nécessaires au personnel médical.

Pour aider au divertissement des populations confinées, Ubisoft a prévu d'offrir la gratuité à certains de ses jeux. Les joueurs vont donc profiter, courant mars et avril, de l'accès gratuit à *Assassin's Creed Odyssey*, *Ghost Recon Breakpoint* ou encore *Just Dance*. De plus, pour encourager les gens à utiliser le jeu comme un moyen de se réunir pendant cette période d'isolement, Ubisoft a décidé de participer au live de « You Are Not Alone » avec plusieurs de ses jeux.

Pour finir, Ubisoft engage actuellement d'autres initiatives afin d'apporter son aide aux populations dans la poursuite de la crise. Ubisoft a notamment appelé ses employés volontaires à mettre en place des cours de programmation en ligne à l'aide du jeu *Les Lapins Crétins : Apprends à Coder !* qui débiteront au mois d'avril 2020.

Ubisoft s'est engagé depuis plusieurs années dans le partage de la richesse culturelle et historique au travers de ses jeux et de ses partenariats avec des expositions ouvertes au grand public :

- ◆ Ubisoft a notamment mis en place une aventure virtuelle au cœur des Cités millénaires en 2018 en partenariat avec l'Institut du Monde Arabe ;
- ◆ à l'occasion des journées européennes du patrimoine, Ubisoft a présenté pour la première fois la visite en réalité virtuelle de la Cathédrale Notre-Dame de Paris. En effet, grâce au travail des développeurs d'Ubisoft Montréal sur *Assassin's Creed Unity*, les visiteurs des quatre coins du monde ont pu virtuellement arpenter les toits de celle-ci tel Quasimodo ou entrer dans la bâtisse fidèlement retranscrite en trois dimensions. Cette visite a offert l'opportunité de rendre hommage au monument parisien dont le toit a été consumé par les flammes en 2019 ;
- ◆ par ailleurs, Ubisoft a participé à la mise en place de l'exposition « Ludique – Jouer dans l'Antiquité » qui s'est déroulée, cette année, au musée Lugdunum de Lyon. Cette exposition abordait les manières de jouer dans l'Antiquité grecque et romaine au travers de collections archéologiques et de jeux. En outre, les visiteurs

ont pu y retrouver *Assassin's Creed Odyssey* pour découvrir les façons de jouer d'il y a 2000 ans.

De nombreuses filiales du Groupe participent également de manière festive à la défense de causes sociétales qui animent nos communautés de joueurs :

- ◆ ainsi, plusieurs de nos studios participent ainsi à la marche des fiertés de leur ville, montrant toute leur solidarité à la cause LGBTQ+ ⁽¹⁾ à l'instar de Massive (Suède) et du studio de Montréal. Ubisoft Toronto a également participé au mois de la Fierté en organisant une série de « Lunch N Learns LGBTQ+ éducatifs » dans leur studio ;
- ◆ de plus, en 2019, Ubisoft a sponsorisé le Festival International du Film LGBTQ pour la 6^e année consécutive. Ce festival est organisé par Frameline, une association d'arts médiatiques ayant pour but de changer les regards sur le monde grâce au pouvoir du cinéma queer. Lors de cet événement d'exposition de films LGBTQ, le plus important et le plus reconnu au monde, Ubisoft a été le sponsor exclusif de deux projections de film avec un don de 10 000 dollars.

(1) Lesbian, Gay, Bi, Trans, Queer, +

UBISOFT ÉVEILLE LA CURIOSITÉ DES JEUNES POUR LE SECTEUR DU JEU VIDÉO ET DES NOUVELLES TECHNOLOGIES EN OFFRANT DES PARCOURS D'APPRENTISSAGE INNOVANTS

Les filiales les plus significatives du Groupe (Montréal, Bucarest, Pune, Singapour, studios français...) sont toutes engagées aux côtés d'écoles, universités ou organismes associatifs afin de développer des programmes éducatifs visant à renforcer l'acquisition de compétences digitales :

- ◆ Ubisoft France et l'École polytechnique ont réalisé leur première chaire d'enseignement et de recherche intitulée « Science et jeu vidéo ». Une cellule de professionnels du jeu vidéo immergée dans les laboratoires du Centre de recherche de l'École polytechnique a été initiée afin de former des scientifiques aux métiers du jeu vidéo et d'explorer de nouvelles synergies entre sciences et jeu vidéo ;
- ◆ la filiale de Biñan (Philippines) continue de développer et perfectionner ses deux nouvelles licences universitaires au sein de l'université des Sciences et Technologies De La Salle : l'une en développement informatique, la seconde en sciences du multimédia. Dans ce cadre, le studio a participé à de nombreux événements avec l'école tels que des ateliers, des conférences ;
- ◆ Ubisoft Belgrade a organisé un cours de 4 semaines sur le sujet du développement de jeu vidéo à la faculté d'ingénierie électrique de

Belgrade. Ce cours, développé en partenariat avec la faculté, fait dorénavant partie intégrante du programme officiel : il est noté et compte dans les notes finales des étudiants. De plus, le studio organise un certain nombre d'ateliers et de conférences, non seulement sur la programmation, mais aussi sur la conception de niveaux, l'art des niveaux et la conception de jeux ;

- ◆ Ubisoft Mumbai poursuit l'organisation annuelle d'un Game Jam : événement qui rassemble les étudiants des meilleures écoles d'ingénieurs afin qu'ils puissent expérimenter et participer au processus de développement de jeux. Les 25 étudiants participants ont créé un prototype de jeu sous le mentorat de 6 experts en programmation d'Ubisoft et l'ont présenté à un panel.

Cette démarche, qui ciblait prioritairement les étudiants et entrepreneurs débutants, s'ouvre davantage aux écoliers et lycéens avec la multiplication de programmes de découverte du code et du développement de jeux.

- ◆ Lors des deux événements *Keys to Learn* (organisés à Londres et à New York), Ubisoft a mis en avant la force positive et éducative dont les jeux vidéo peuvent être les porteurs. Des journalistes, éducateurs et étudiants furent invités à comprendre, discuter et découvrir les dernières nouveautés en matière de didactique numérique d'Ubisoft comme *Les Lapins Crétins : Apprends à Coder !* ou encore le *Discovery Tour d'Assassin Creed Odyssey*.

FOCUS : LES LAPINS CRÉTINS : APPRENDS À CODER !

Le nouveau jeu d'apprentissage de la programmation créé par Ubisoft, nommé *Les Lapins Crétins : Apprends à Coder !*, est disponible gratuitement depuis octobre 2019 sur PC. Dans ce jeu, le rôle du joueur est de remettre en ordre le vaisseau en utilisant diverses commandes de programmation.

Développé par Ubisoft Montréal, *Les Lapins Crétins : Apprends à Coder !* a pour ambition de sensibiliser le plus grand nombre aux pratiques numériques, que ce soit en famille, à l'école ou au travers d'associations et médiathèques.

Tout au long des 32 niveaux, les joueurs vont apprendre comment utiliser la programmation séquentielle, les boucles et les conditions d'un véritable jeu vidéo. Tous les talents et les concepts ont pour but de permettre aux joueurs d'optimiser leur programme en faisant une séquence de code aussi efficace et courte que possible.

Le jeu est déjà disponible dans de nombreuses médiathèques et écoles qui s'en servent comme base d'atelier éducatif sur la programmation. Ainsi, Ubisoft initie son ouverture aux populations plus jeunes sur son sujet d'expertise qu'est la programmation.

D'autres initiatives phares du Groupe se sont renouvelées ou enrichies en 2019 :

- ◆ Ubisoft poursuit son engagement pour la promotion des STIM (Sciences, Technologies, Ingénierie et Mathématiques) sous le programme nouvellement renommé « Ubisoft Education ». Ce dernier, donnant suite au programme Codex datant de 2015, vise à former une relève compétente pour une future économie digitale dont 85 % des métiers n'existent pas encore. Il s'agit ainsi de former les jeunes aux compétences essentielles au monde de demain comme la créativité, la résolution de problème, la pensée computationnelle... Du primaire à l'université, en collaboration avec des acteurs reconnus du milieu de l'éducation, Ubisoft aspire à éveiller les jeunes du Québec au potentiel de la science et de la technologie ainsi qu'à prendre conscience de l'importance de la complémentarité des connaissances techniques et des capacités sociales et humaines ;

- ◆ l'organisme québécois Fusion Jeunesse a lancé en février 2019 l'élargissement de son modèle pédagogique dans la Région Nouvelle Aquitaine. L'extension du projet, déjà existant dans 9 collèges du Lot-et-Garonne, permet à plus de 200 jeunes supplémentaires de développer un prototype de jeu aux côtés des équipes du studio de Bordeaux. L'objectif du défi est d'illustrer l'utilité des notions apprises dans les salles de classe (probabilités, géométrie...) et de renforcer la motivation des jeunes les plus vulnérables au décrochage scolaire ;

- ◆ les studios des Philippines ont renouvelé son soutien financier à la formation de dix jeunes issus de familles défavorisées, via l'association Passerelles Numériques. En partenariat avec l'association à Cebu, Ubisoft permet à ces étudiants de recevoir une formation technique et professionnelle dans le secteur numérique. En plus du don financier, Ubisoft Philippines a formé deux formateurs de Passerelle Numérique sur le développement de jeux vidéo.

UBISOFT UTILISE LE POUVOIR DU JEU POUR S'ENGAGER AUX CÔTÉS D'ASSOCIATIONS LOCALES.

Jouer est un moyen extraordinaire de soulager la souffrance, de favoriser la création de liens sociaux et d'encourager le développement de soi. Lancé fin 2017, le programme de mécénat Groupe **Play for Good** apporte le jeu et ses bénéfices aux personnes défavorisées.

Pour permettre aux collaborateurs de s'engager plus durablement dans leurs communautés, Ubisoft a mis à disposition de ses équipes deux outils :

- ◆ les jours de volontariat : le Groupe propose à ses collaborateurs d'utiliser jusqu'à trois journées de travail rémunérées par an pour leurs engagements associatifs. Cette opportunité a permis à plusieurs filiales d'organiser des journées de team-building solidaires, mettant l'effort des collaborateurs au service d'une cause dans le voisinage (repeindre une maison, trier et distribuer des denrées alimentaires...) ;
- ◆ l'initiative Good Game : chaque collaborateur peut faire don de jeux Ubisoft pour ordinateurs à des associations ou organismes publics de leur choix. Le Groupe a ainsi réalisé des dons au profit de l'association Bibliothèques Sans Frontières, afin de donner accès à la culture et à la connaissance aux personnes qui en sont les plus éloignées (camps de réfugiés, quartiers défavorisés...) ou encore de l'Hôpital pour Enfants Necker à Paris.

De nombreuses initiatives ont été menées par les filiales pour :

◆ Égayer le quotidien d'enfants hospitalisés

Dans ce cadre, Ubisoft a continué de déployer son programme de Playrooms en partenariat avec l'association Petits Princes : des espaces de divertissement entièrement équipés par Ubisoft partout en France afin d'égayer le quotidien des enfants et adolescents hospitalisés. Ubisoft compte aujourd'hui la création de 13 Playrooms (3 nouvelles en 2019) qui comportent toutes une console, une offre de jeux vidéo adaptée, ainsi que des livres

et des jeux de sociétés inspirés de nos univers. Ce programme, qui couvre des hôpitaux à proximité de nos studios de Paris, Annecy, Montpellier, Bordeaux et Lyon, permettent en outre aux collaborateurs de s'engager dans des missions de volontariat.

C'est dans ce cadre que le studio de Montpellier a organisé, à l'hôpital Arnaud de Villeneuve, un atelier sur le dessin numérique avec une douzaine d'enfants et leurs proches ;

◆ Tisser des liens sociaux avec les personnes isolées ou vulnérables

Le Groupe continue en outre d'utiliser le jeu pour soutenir des causes sociétales. Par exemple, le jeu devient un outil de levée de fonds qui permet de porter assistance à des populations en situation de précarité, ou de sensibiliser les communautés de joueurs à des causes sociétales :

- en 2019, Ubisoft a participé pour la première fois au Téléthon Gaming en tant que partenaire. Pour ce stream de 8 heures, les studios français (Annecy, Bordeaux, Lyon et Montpellier) se sont mobilisés. Tout au long de la journée, des collaborateurs de différentes équipes sont venus s'affronter sur *Trials®*, *Just Dance*, *Steep®* et *The Crew 2*. Afin d'animer les sessions de stream quelques influenceurs les ont rejoints pour aider à relever le défi. Grâce à la mobilisation des collaborateurs et des viewers, le total de la cagnotte atteint les 16 865 €,
- les joueurs de la Bêta de *Ghost Recon* ont pris part à Man Down, un événement caritatif dans le jeu permettant d'amasser de l'argent pour l'ONG mondiale Child's Play en réanimant leurs coéquipiers. Plus de 384 945 coéquipiers ont été réanimés lors de cet événement, Ubisoft a ainsi donné 150 000 € à Child's Play. Ce don aidera l'ONG à améliorer la vie des enfants dans les hôpitaux et les centres de santé grâce au pouvoir du jeu, sous forme d'équipements et d'expertises professionnelles.

Les filiales participent également localement en tissant des liens avec les associations qui les entourent et les sollicitent :

FOCUS : JUST DANCE AU SERVICE DE LA LUTTE CONTRE LA DÉMENCE

Pour célébrer le lancement de *Just Dance 2020* et le 10^e anniversaire de la marque *Just Dance*, Ubisoft UK s'est associé à Alzheimer's Research UK pour aider à financer la recherche sur la démence. Pour chaque vidéo partagée sur les réseaux sociaux avec l'hashtag #JustDanceMemories, Ubisoft avait prévu de faire un don de 1 £ et ce jusqu'à l'atteinte des 30 000 £. Grâce à l'incroyable soutien sur les réseaux sociaux, Ubisoft a finalement doublé son engagement.

L'argent collecté sera utilisé par l'organisation caritative britannique de recherche sur la démence pour financer des recherches visant à mieux comprendre, diagnostiquer, traiter et réduire le risque de démence.

De plus, ce partenariat a permis la diffusion massive de communications sur l'Alzheimer. En effet, le film de la campagne – qui met en scène Lynne Wadsworth et sa mère Anne Bath en phase avancée de démence – a été visionné plus de 700 000 fois et partagé et commenté plus de 61 000 fois.

- ◆ Ubisoft Newcastle a organisé le « 24 Hours of Sunshine Charity Stream », durant lequel les joueurs du monde entier ont pu faire des dons. La somme récoltée a été reversée à l'association The Chronicle Sunshine Fund, association, du Nord-Est de l'Angleterre qui cherche à améliorer la vie des enfants handicapés de la

région en finançant des équipements répondant à leurs besoins spécifiques. Ainsi la levée de fonds a permis d'accompagner les bébés, les enfants et les jeunes adultes en finançant des équipements tels que des lits spécialisés, des fauteuils roulants ou encore des équipements informatiques :

- ◆ Ubisoft Kiev a soutenu le forum WOW Kids qui s'est tenu en mai 2019 et a rassemblé 935 enfants d'orphelinats de toute l'Ukraine. Le studio a fait un don pour faire venir les enfants d'un des orphelinats en couvrant les frais de transport, de nourriture

et de logement. Les employés du studio ont également participé à l'événement en tant que mentors pour les enfants. L'idée étant qu'un mentor puisse partager ses connaissances avec les enfants dans son domaine d'expertise.

FOCUS : LES CHIFFRES-CLÉS DE QUELQUES INITIATIVES IMPACTANTES EN FAVEUR DE CAUSES SOCIÉTALES

150 000 \$ ⁽¹⁾ ont été donnés au Fonds de solidarité COVID-19 pour l'OMS.

12 MCAD sont engagés par Ubisoft Montréal dans le cadre d'Ubisoft Education entre 2015 et 2022 afin de bénéficier à **30 000** jeunes à travers le Québec.

Le film de la campagne de *Just Dance* sur l'Alzheimer a été visionné **700 000** fois.

150 000 € ont été versés à Child's Play lors de l'opération Man Down.

Plus de 3 944 heures de volontariat pour des causes au profit de nos communautés.

5.5.3 RISQUES LIÉS À L'ANCRAGE TERRITORIAL D'UBISOFT

Dans l'ensemble des localités où le Groupe est présent, Ubisoft est attentif au partage et la création de valeur avec les acteurs de sa communauté (écoles, associations, institutions publiques...). Les filiales du Groupe engagent ainsi une pluralité d'initiative à visée éducative, culturelle ou solidaire dont bénéficient les populations locales.

Ubisoft veille également à soutenir l'emploi local direct ou indirect dans les lieux où il s'implante, et mesure régulièrement son empreinte socio-économique dans ses principaux pays d'implantation (Canada et France).

La bonne intégration d'Ubisoft dans ses localités est critique pour le succès de l'entreprise afin de répondre à ses objectifs de croissance et ses besoins de recrutement, et prévenir les impacts négatifs sur sa réputation à l'échelle locale.

5.6 Développer des relations durables avec nos partenaires d'affaires

5.6.1 INTÉGRER DES CRITÈRES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

Ubisoft est engagé dans le développement de relations durables avec ses partenaires d'affaires. L'impact social et environnemental de ces partenaires est ainsi évalué tout au long de la relation d'affaire, que ces partenaires soient directs (prestataires et fournisseurs) ou indirects (chaîne d'approvisionnement).

DÉMARCHE

Le département des achats d'Ubisoft est attentif à l'établissement de relations pérennes avec ses différents prestataires. Il identifie ainsi régulièrement des axes d'amélioration et met en place des plans de progrès conjoints qui favorisent une relation « gagnant-gagnant » entre Ubisoft et ses partenaires. Ainsi, l'évaluation et le suivi de la performance des fournisseurs intègrent le suivi des critères de durabilité établis lors de la contractualisation (respect des droits humains fondamentaux, droits du travail, santé et sécurité des personnes, respect de l'environnement, détection de la corruption).

L'application des lois Sapin 2 et Devoir de vigilance ont permis de renforcer les critères de sélection, permettant de limiter les relations contractuelles avec des prestataires et fournisseurs à risque. Mais Ubisoft a également pour ambition de favoriser les prestataires et fournisseurs qui ont une réelle démarche d'impact social, sociétal et environnemental positif. Ainsi, à l'échelle de plusieurs filiales, plusieurs postes de dépenses (IT, immobilier, goodies...) intègrent des critères sociaux et environnementaux : choix de prestataires chargés de l'entretien utilisant des produits éco labellisés, sélection d'entreprises adaptées tels que les ESAT en France, et fabrication de certains produits dérivés en utilisant des matières issues du recyclage.

(1) Représentant 138,6 K€ en mars 2019

Ainsi la démarche d'Ubisoft en matière d'achats durables présente les axes suivants :

- (1) mener des analyses RSE de vigilance raisonnable (due diligence) sur les fournisseurs ou prestataires pressentis pour signer des contrats de sous-traitance avec Ubisoft ;
- (2) faire signer un contrat qui inclue des clauses spécifiques au respect des normes internationales et nationales applicables en matière de santé et sécurité des personnes, droits humains, environnement et corruption ;
- (3) accorder une préférence aux fournisseurs et sous-traitants qui proposent une démarche RSE volontaire d'impact positif ;
- (4) assurer la procédure de recueil de plaintes et d'incidents la plus ouverte et disponible possible pour assurer un respect optimal et permanent des normes et procédures en place en matière de RSE.

L'ensemble des dispositions techniques et procédures mises en place pour mener ces actions sont détaillées au 5.8 « Plan de vigilance ».

5.6.2 UN CODE D'ÉTHIQUE POUR UN RAPPORT DURABLE AVEC LA SOUS-TRAITANCE

Ubisoft a mis en place un Code d'éthique spécifique à ses actes d'achat et à la sous-traitance. Ce Code d'éthique est partagé avec l'ensemble des équipes achat du Groupe et pose comme lignes directrices les principes suivants :

- ◆ équité : Traiter de façon juste et équitable tous nos partenaires d'affaires actuels et potentiels ;
- ◆ impartialité : Faire preuve d'impartialité et d'indépendance professionnelle dans nos rapports avec nos partenaires d'affaires ;
- ◆ intégrité : Éviter tout conflit d'intérêts et toute apparence de conflit d'intérêts ;
- ◆ légalité : Agir conformément à la loi, aux règles et principes du Groupe ;

- ◆ loyauté : Préserver la confidentialité des informations auxquelles nous avons accès, qu'elles concernent Ubisoft, nos clients, partenaires ou fournisseurs ;
- ◆ honnêteté : adopter une posture honnête en toutes circonstances et avoir la même exigence envers nos partenaires.

5.6.3 UN RECOURS LIMITÉ À LA SOUS-TRAITANCE

Dans le cadre de son activité de production, d'édition et de distribution de jeux vidéo, Ubisoft peut avoir recours à la sous-traitance notamment pour les prestations afférentes au conseil informatique, aux développements externes/free-lance et activités annexes. Le recours à la sous-traitance est resté stable en 2019 comparé à 2018, celle-ci représente 16 % des achats et charges externes du Groupe.

5.6.4 RISQUES LIÉS À NOS RELATIONS AVEC NOS PARTENAIRES D'AFFAIRES

Ubisoft engage des relations durables avec ses partenaires et sous-traitants. Le Groupe est vigilant à ne développer des relations qu'avec des partenaires qui ont pour démarche d'être respectueux du droit international et du droit national applicable. Le Groupe porte également des efforts de vigilance raisonnable sur ses sous-traitants, et inclut des clauses dédiées dans les contrats signés avec nos partenaires.

Néanmoins, une atteinte grave en matière de santé et sécurité des personnes, de droits humains ou d'environnement, qui serait commise par un partenaire ou sous-traitant du Groupe, pourrait avoir des conséquences négatives sur nos liens avec ce partenaire ainsi que des répercussions sur la réputation du Groupe et sur sa capacité future à nouer des liens avec des partenaires stratégiques. Les risques liés à la sous-traitance qui ont été identifiés sont détaillés dans le Plan de vigilance du présent rapport.

5.7 Optimiser notre impact environnemental

5.7.1 OPTIMISER ET RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE GAZ CARBONE

En 2019, le Groupe a publié ses engagements pour une plus forte sensibilisation à l'urgence climatique, en rejoignant le programme « Playing for the Planet » lors du Sommet Action Climat 2019 de l'Organisation des Nations Unies. Aux côtés d'autres acteurs majeurs de l'industrie, Ubisoft s'est engagé à utiliser le jeu pour créer plus d'empathie envers la nature. Le Groupe s'est également engagé à continuer d'optimiser son empreinte carbone via un recours plus important aux énergies renouvelables, et une sélection toujours plus attentive des fournisseurs et des dispositifs technologiques.

Sur l'exercice, le Groupe a poursuivi ses efforts pour réduire et optimiser son empreinte carbone. À travers le Bilan sur les Émissions de Gaz à Effet de Serre (BEGES ⁽¹⁾ mis à jour en 2017 pour un total de 86,1 KtCO₂), le Groupe a identifié ses principaux postes d'émissions (scopes 1 à 3) ⁽²⁾, qu'il suit et actualise chaque année.

DÉMARCHE

Le Groupe mesure annuellement l'évolution des principaux postes de son empreinte GES, et met en place, lorsque c'est possible, des actions permettant d'atténuer ou d'optimiser cet impact.

OPTIMISER LES VOYAGES D'AFFAIRES

Le nombre de kilomètres parcourus par avion est passé de 118,3 millions de kilomètres en 2018 à 130,4 millions en 2019, soit une hausse de 10,2 %. Cette augmentation est inférieure à l'évolution des effectifs moyens du Groupe entre les deux périodes. Le ralentissement de la croissance du nombre de kilomètres parcourus (en 2018, cette hausse était de 23,9 %) s'explique principalement par la fin de plusieurs projets de collaboration inter-studios, ce poste restant largement dépendant du nombre et de la taille des projets de jeux en cours de développement sur l'année.

Les voyages ont été identifiés comme première source d'émissions de gaz à effet de serre pour le Groupe, représentant en 2019 29 080 TeqCO₂ en 2019 contre 26 379 TeqCO₂ en 2018 – soit une

Parmi les postes identifiés, les voyages d'affaires constituent la première source d'émission. Le modèle d'affaire du Groupe, qui vise à répartir le développement d'un jeu sur plusieurs studios, nécessite de fait des déplacements professionnels récurrents. Des initiatives au niveau global et local se développent pour réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) liées à ces voyages.

Le Groupe agit également sur la consommation énergétique des bâtiments. Des actions de réduction et d'optimisation des consommations énergétiques sont mises en œuvre via des travaux de réaménagement et d'isolation des bâtiments, ou via des choix de contrats d'électricité issue de sources renouvelables. En outre, le Groupe continue d'être attentif aux consommations liées à l'exploitation de ses salles de serveurs.

Enfin, les émissions liées à l'utilisation des équipements informatiques et celles liées à la fabrication de produits Ubisoft (jeux et produits associés) font l'objet d'un suivi annuel.

augmentation de 10,2 % – en cohérence avec l'augmentation de la distance parcourue.

La forte collaboration inter-studios sur laquelle repose le développement des jeux a poussé Ubisoft à investir très tôt dans des outils favorisant le travail inter-équipes à distance. Ainsi, la majorité des studios et filiales est équipée en matériel de visioconférence, ce qui permet de limiter les voyages.

Lorsque des voyages sont nécessaires, ces déplacements sont encadrés par des chartes ou des consignes invitant à préférer un mode de déplacement respectueux de l'environnement. Il est ainsi conseillé aux voyageurs de favoriser les vols sans escale, les voyages en train pour les trajets domestiques ou le covoiturage. En 2019, 61 ⁽³⁾ sites sont encadrés par une politique de voyages encourageant des choix de voyage favorables à l'environnement. Également, les politiques de voyages des sites encouragent les équipes à choisir des modes de transports à l'arrivée qui soient les plus écologiques possible (transports publics, vélos ou à défaut taxis verts).

FOCUS : LA SIGNATURE D'UN ACCORD COMPENSATION CARBONE AVEC AIR FRANCE

Depuis le 1^{er} avril 2019, Ubisoft s'est engagé à compenser ses émissions de CO₂ liées aux voyages d'affaires sur les compagnies Air France et KLM. Un montant lié aux kilomètres parcourus dans l'année sera reversé à l'un des projets de développement

durables soutenus par ces compagnies aériennes. La quantité de CO₂ compensée via ce dispositif sera communiquée sur le prochain exercice.

(1) Méthode conforme au Greenhouse Gas Protocol (GHG)

(2) Scope 1 : Émissions liées à la fabrication du produit

Scope 2 : Émissions liées aux consommations d'énergie nécessaire à la fabrication du produit

Scope 3 : Émissions liées au cycle de vie du produit

(3) Représentant 90,2 % de l'effectif Groupe au 31 mars 2020

Enfin, implantés dans des localités accessibles via les transports en commun, les sites du Groupe permettent de limiter les émissions générées par les trajets domicile-travail des équipes et celles liées aux déplacements des visiteurs. Plusieurs studios encouragent en outre l'utilisation du vélo pour ces déplacements, en proposant gratuitement des vélos de prêt (Montréal, Montreuil) ou en développant des installations sur site telles que des bornes de stationnement sécurisées, des garages à vélos ou encore des ateliers d'entretien et de réparation (Bucarest, Toronto, Montreuil). Également, les sites de Düsseldorf et Mainz (Allemagne) permettent

à leurs équipes d'acquiescer un vélo à un tarif très avantageux auprès d'organisations partenaires.

À Malmö, le Comité de Voyages durables a organisé une Journée du Vélo à laquelle étaient conviés les collaborateurs des deux sites. Le programme de cette journée se divisait entre ateliers de réparation de vélo, séances de rappels sur les règles de sécurité et de circulation et des sessions créatives autour du vélo. Au sein de cette même ville, les équipes sont ainsi réparties entre deux studios entre lesquels elles se déplacent à l'aide de trottinettes électriques.

AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE DES BÂTIMENTS

(En MWh)	Canada ⁽¹⁾	France	Roumanie	États-Unis	Chine	Autres pays	Total	Émissions de GES en Tq CO ₂	Conso. moyenne par personne (en kWh)
2019	24 276	6 838	4 613	2 353	2 364	10 843	51 287	9 510	2 776
2018	22 600	6 638	3 940	1 903	1 893	9 845	46 819	8 106	3 273

(1) Excluant le site de Winnipeg, représentant 65 personnes au 31 mars 2020

En 2019, la consommation moyenne d'électricité par personne a diminué de 15,2 % par rapport à 2018. Cette légère baisse s'explique par les efforts soutenus du Groupe pour promouvoir une consommation électrique raisonnée tout en accompagnant la croissance des effectifs. Au global, la consommation électrique⁽¹⁾ du Groupe a augmenté de 9,5 % par rapport à l'année précédente. Cette valeur est également en inflexion en comparaison avec les deux exercices précédents (+ 12,9 % de hausse en moyenne chaque année).

Le Groupe continue d'inciter ses filiales à utiliser de l'électricité issue de sources renouvelables, afin de limiter son impact sur les émissions de GES. En 2019, 44⁽²⁾ sites ont un taux de fourniture en électricité issue de sources renouvelables supérieur à 30 %.

Plusieurs sites ont fait le choix de contrats d'électricité utilisant des sources d'énergies renouvelables (hydraulique, éolien, solaire...). Ainsi, en 2019, 66,7 % de l'électricité consommée en 2019 dans les sites du Groupe est issue de sources d'énergie renouvelable. Par ailleurs, l'intégralité des studios canadiens de la région Québec sont alimentés par le fournisseur en énergie Hydro-Québec, dont 99 % de la production provient de barrages hydro-électriques. Ubisoft s'engage à mettre en place un dispositif sur les prochaines années pour renforcer les contrats d'énergie renouvelables sur ses filiales.

Ubisoft est attentif à l'amélioration de l'efficacité énergétique de ses bâtiments, principalement via la rénovation de bâtiments et le choix d'installations plus écoresponsables. Plusieurs filiales (Bucarest, Craiova, Singapour et Toronto) concentrent leurs achats de matériel informatique et d'électroménager sur des produits certifiés « Energy Star », un label garantissant leur respect des normes environnementales.

Certaines filiales du Groupe communiquent par ailleurs pour renforcer une utilisation sobre en énergie de leurs équipements informatiques. Ainsi, le studio de Montpellier a créé un tableau de suivi accessible à tous indiquant en continu le nombre d'appareils allumés, afin d'encourager les équipes à ne pas les laisser inutilement en tension.

En outre, plusieurs studios utilisent des systèmes de détection de mouvement pour limiter l'utilisation de la lumière dans les espaces de travail, de l'air conditionné ou encore l'utilisation de l'eau courante.

Lorsqu'une extension des locaux ou un déménagement sont prévus, les filiales du Groupe privilégient des bâtiments permettant de limiter la consommation de ressources énergétiques.

FOCUS : UN « SMART OFFICE » À DÜSSELDORF

Nos équipes de Düsseldorf ont récemment investi un nouveau bâtiment, du fait de la croissance importante de leurs effectifs. Les étages nouvellement occupés par ces collaborateurs ont fait l'objet d'une rénovation complète. Le réaménagement de ces bureaux a suivi les principes du « Smart Office » qui prennent en compte le bien-être au travail tout comme les nouvelles exigences environnementales. La rénovation récente

du bâtiment permet d'y maintenir une température comprise entre 22 et 25°C en toutes saisons. De même, l'éclairage est maintenant automatisé via des détecteurs de mouvement. Ces installations modernes permettent de garantir un environnement de travail plus efficace et devraient entraîner une baisse d'énergie consommée dans les années à venir.

(1) En excluant la consommation des datacenters

(2) Représentant 69,3 % de l'effectif Groupe au 31 mars 2020 contre 37 sites en 2018, représentant 70,6 % de l'effectif Groupe au 31 mars 2019

OPTIMISER LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE DE NOS SALLES DE SERVEURS

Du fait de la haute intensité énergétique requise pour le fonctionnement des Datacenter, les consommations de ceux-ci ont été comptabilisées de façon séparée.

	Consommation en 2019 (en MWh)	Consommation en 2018 (en MWh)	Émissions de GES en 2019 (en TeqCO ₂)	Émissions de GES en 2018 (en TeqCO ₂)	Variation des émissions de GES
Hong-Kong ⁽¹⁾	888	448	680	343	98 %
Montréal	8 988	9 152	132	135	- 2 %
Montreuil	3 606	2 893	49	40	23 %
I3D.net	11222		477		
Autres serveurs Ubisoft	52		20		
TOTAL	24 755	12 493 ⁽²⁾	1 360	518	163 %

(1) Datacenters gérés par un sous-traitant

(2) Donnée 2018 corrigée

En 2019, l'augmentation de la consommation électrique des datacenters provient principalement de l'acquisition de l'entreprise i3D.net, dont l'activité consiste à fournir des solutions d'hébergement pour l'industrie du jeu vidéo. Sur l'exercice, le total intègre également des serveurs locaux de petite taille (Singapour et Toronto). Enfin, les centres déjà existants ont agrandi leur parc de serveurs pour soutenir la croissance de l'activité online et digitale du Groupe.

Les datacenters français et canadiens sont fournis en électricité provenant de sources renouvelables à hauteur de 99 %, ce qui contribue à limiter l'impact environnemental de ces salles.

Afin de rationaliser la consommation en énergie des serveurs, les salles de serveurs les plus importantes du Groupe utilisent la technologie du « freecooling » depuis 2015. Cette technique consiste à utiliser l'air extérieur pour refroidir la salle, ce qui permet de réduire la consommation énergétique globale des infrastructures. Le principal datacenter dont i3D.net est propriétaire intègre ainsi cette technologie de « freecooling » combinée à une technologie de confinement des allées chaudes. La salle de serveurs de Montreuil a également été équipée d'une interface d'optimisation (« Optimized Management Interface », « OMI »), pour réguler en temps réel le

système de climatisation en fonction de la charge de travail des serveurs et ainsi optimiser la consommation électrique. L'interface OMI a été optimisée en mars 2017 pour limiter davantage les consommations énergétiques.

Dans la continuité des actions menées lors des années précédentes, le Groupe poursuit ses investissements pour améliorer l'efficacité énergétique des salles (serveurs plus performants, densification).

En parallèle, la grande majorité des serveurs du Groupe est virtualisée, sachant qu'un serveur virtuel consomme environ 10 fois moins d'électricité qu'un serveur physique à configuration égale. Fin 2019, le taux de virtualisation dans l'ensemble de nos salles de serveurs continue d'augmenter et atteint 79,8 % ⁽¹⁾.

MESURER L'IMPACT SUR LES GES DE LA FABRICATION DE PRODUITS UBISOFT

Le Bilan des Émissions de Gaz à Effet de Serre a permis d'identifier l'importance de l'impact lié aux matières premières utilisées par nos fournisseurs dans le cadre de l'activité de fabrication de produits standards (supports physiques de jeux vidéo : boîtiers, DVD...) et non standards (produits dérivés : figurines, posters...).

Émissions de GES liées aux produits standards et non standards :

	2019	2018
Produits standards (en TeqCO ₂)	8 417	10 184
Produits non standards (en TeqCO ₂)	767	3 476
TOTAL	9 184	13 660

En 2019, la baisse du volume de produits standards s'explique notamment par la digitalisation croissante de notre activité. Le volume de produits non standards a également fortement

diminué. La fabrication de produits Ubisoft par nos fournisseurs a ainsi conduit à l'émission de 9 184 TeqCO₂ en 2019 contre 13 660 en 2018, soit une baisse de 32,8 %.

(1) Contre 72 % en décembre 2018

FOCUS : LA DIGITALISATION, UNE OPPORTUNITÉ POUR OPTIMISER L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DE NOTRE ACTIVITÉ

Le Groupe poursuit sa politique de digitalisation de son activité de jeux vidéo qui atteint 80 % de son chiffre d'affaires à fin décembre 2019 contre 69 % au 31 mars 2019. La digitalisation

permet une optimisation de la consommation de matières, car l'impact carbone d'un jeu digital est aujourd'hui inférieur à celui d'un jeu physique.

AUGMENTER LA DURÉE DE VIE DES ÉQUIPEMENTS INFORMATIQUES

Les émissions GES liées à l'utilisation des équipements informatiques des équipes constituent en 2017 le deuxième poste dans le bilan GES du Groupe.

	2019	2018
Impact GES en Teq CO ₂	18 884	15 854

En 2019, nos équipements IT représentent 18 884 TeqCO₂ contre 15 854 sur l'exercice précédent. Cette évolution s'explique principalement par le renforcement de notre processus d'inventaire ainsi que l'acquisition récente de stations de travail (tours centrales, PC portables et écrans) pour équiper davantage les collaborateurs.

5.7.2 SENSIBILISER NOS ÉQUIPES À L'ENJEU ENVIRONNEMENTAL

Le bilan Gaz à effet de serre mis à jour en 2017 a mis en exergue plusieurs sources d'émissions liées à l'activité quotidienne des équipes : les choix que ces derniers réalisent lorsqu'ils se déplacent (localement ou à l'étranger) ou utilisent les équipements du site ont un impact direct sur les émissions du Groupe. C'est la raison pour

laquelle Ubisoft est très attentif à la sensibilisation de ses équipes. Cette sensibilisation passe par :

- ◆ la diffusion de campagnes d'information ou l'organisation d'activités de groupes pour renforcer la prise de conscience autour de l'enjeu environnemental ;
- ◆ la mise en place de dispositifs de recyclage, don ou réutilisation pour les principaux types de ressources (équipements informatiques, consommables de bureau et papier) utilisés dans les studios. Ces dispositifs permettent de rallonger la durée de vie de ses ressources, ou d'assurer un traitement de fin de vie dans le respect des normes écologiques locales.

DÉMARCHE

SENSIBILISATION ET IMPLICATION DES ÉQUIPES

Afin d'inclure les collaborateurs dans sa démarche de réduction des émissions de CO₂ et déterminer des axes d'actions prioritaires, Ubisoft a engagé en 2019 un appel à idées écologiques sur son réseau social interne. Près de 300 idées ont été remontées autour de trois axes centraux : repenser la collaboration entre équipes et l'aménagement des espaces de travail, réduire l'empreinte environnementale de nos campagnes marketing (événements, produits dérivés, etc.) et optimiser la consommation énergétique de nos jeux tout en sensibilisant les joueurs à la protection de l'environnement.

Des actions de sensibilisation et de formation sont menées tant à l'échelle du Groupe qu'à l'échelle locale, à l'initiative de chaque site. Ces actions de sensibilisation peuvent toucher de façon large aux enjeux du développement durable ou aux écoresponsables, ou porter sur des sujets plus spécifiques tels que la gestion des déchets plastiques ou l'économie d'énergie liée à l'utilisation des ordinateurs et des écrans.

À l'échelle du Groupe, le site interne lancé en 2017 par la direction RSE continue de partager les meilleures pratiques environnementales observées chaque année sur différents sites afin d'inspirer d'autres filiales à reproduire ces initiatives simples. Le site compte une page « écoresponsables » qui propose des actions simples à réaliser au bureau

ou chez soi, une communauté « green » alimentée en articles sur le sujet de la protection environnementale, ainsi qu'un renvoi vers le Code de conduite interne du Groupe, qui peut guider les équipes dans leur prise de décisions, afin de faire des choix plus écoresponsables (fournisseurs, matériel informatique, trajet domicile-travail...).

L'ensemble de ces initiatives ont contribué à l'émergence spontanée de comités environnementaux dans plusieurs filiales :

- ◆ le « **Green Committee** » de **San Francisco** a réalisé un sondage auprès de ses équipes qui a entre autres révélé que 95 % d'entre eux sont prêts à opérer des changements par rapport à leurs habitudes personnelles au travail pour soutenir la démarche écologique du Groupe. Un spécialiste de la gestion des déchets a également été invité au studio pour (ré)apprendre les règles de tri et de recyclage en vigueur dans la ville de San Francisco. À la suite de cette expérience concluante, des recommandations ont été diffusées au reste des collaborateurs dans le monde pour faciliter la mise en place de sessions similaires ;
- ◆ à **Singapour**, un **Comité Vert** a également été créé et a mis en place plusieurs actions écologiques au sein du studio : prise en compte de critères environnementaux dans le choix des fournisseurs, sensibilisation des équipes via des sessions d'informations, etc. Ces initiatives ont été récompensées dans

leur ensemble par le Conseil Environnemental de Singapour qui a attribué la certification d'« Eco-office » au studio ;

- ♦ **en France, le collectif de collaborateurs « Green Force »**, qui a lancé une plateforme de partage d'idées pour adopter des écogestes au travail et dans sa vie personnelle, regroupe aujourd'hui plus de 10 % des collaborateurs français ;
- ♦ l'équipe des « **Green Warriors** » du site de **Newcastle** continue de mener des actions durables au sein de leurs bureaux. Parmi les initiatives mises en place, le nettoyage collectif d'une plage à proximité ainsi qu'une journée d'échange ouverte à tous ont été organisés. Cette dernière a permis aux équipes de ramener des objets personnels qu'ils n'utilisaient plus et de les proposer à leurs collègues. Une boîte à idées permet aux collaborateurs de participer à ce mouvement et vient s'ajouter à une série de campagnes de communications internes encourageant une consommation locale et rappelant les écogestes ;
- ♦ enfin, le **Comité Vert d'Ubisoft Québec** concentre son action autour de la lutte contre les déchets en plastique. Cette équipe a ainsi organisé l'évènement « Ramène ta tasse » qui proposait à chaque collaborateur de ramener de chez eux d'anciennes tasses inutilisées pour leurs collègues à court de tasses réutilisables.

CÉLÉBRATION DES ÉVÈNEMENTS INTERNATIONAUX AUTOUR DE L'ÉCOLOGIE

- ♦ À l'occasion de la **semaine Européenne du Développement Durable**, plusieurs filiales françaises ont proposé des activités autour de ce thème. À Lyon, par exemple, les employés d'Ubisoft ont pu prendre part à un atelier participatif sur la gestion des déchets et assister à la diffusion du film « Demain », source d'inspiration face aux défis environnementaux et sociaux actuels. Enfin, une bibliothèque partagée a été créée afin de donner une seconde vie à leurs livres. À Montreuil, cette semaine a permis aux équipes d'échanger sur l'actualité du développement durable au sein du Groupe, de participer à une bourse d'échange d'objets et à un atelier d'entretien de son vélo. Les collaborateurs ont également été invités à calculer l'empreinte carbone de leur trajet domicile-travail et de comparer les différents modes de transport existants.
- ♦ Les équipes du studio Reflections à Newcastle ont participé à la **semaine Mondiale du Bâtiment Durable** avec d'autres entreprises locataires de l'immeuble. Plusieurs communications ont été envoyées aux collaborateurs, les encourageant à éteindre les équipements électroniques le vendredi soir ou encore à utiliser les escaliers si l'ascenseur n'est pas nécessaire. Le propriétaire de l'immeuble a lancé un défi aux différents locataires en les invitant à maximiser les **économies d'énergie** réalisées lors d'un week-end. Grâce aux efforts de nos équipes, les deux étages occupés par Ubisoft sont arrivés en première et deuxième places du défi.
- ♦ Le studio de Montréal a pris l'initiative de célébrer une semaine complète de la Terre : l'occasion de sensibiliser ses équipes à **leur impact sur notre planète** à travers une série d'activités écologiques. Des conférences sur l'agriculture urbaine ou bien la réduction des déchets ont été tenues. Les collaborateurs ont également pu prendre part à un atelier pratique en lien avec la permaculture. Enfin, une équipe de mécaniciens est intervenue

tout au long de la semaine pour réviser et entretenir les vélos des collaborateurs.

TRIER LES DÉCHETS ET LIMITER L'USAGE DU PLASTIQUE

- ♦ Le programme « Think Green » est toujours en place à Bucarest pour sensibiliser les équipes **au tri des déchets**. Ainsi, via des emails de sensibilisation ou des affiches dans les bureaux, les employés sont informés sur les pratiques de recyclage mises en place dans le studio.
- ♦ Dans le studio de Londres, les pratiques de recyclage en vigueur dans le studio sont présentées à chaque nouvel employé lors de leur visite des locaux et sont rappelées dans le livret d'accueil. Ainsi, toutes les équipes sont sensibilisées **au tri des déchets**.
- ♦ En Australie, un système de partage des fournitures a été mis en place : lorsqu'un collaborateur a besoin de quelque chose il interroge d'abord ses collègues. Le studio s'attache à acheter des fournitures qui sont réutilisables ou rechargeables pour limiter la consommation de matériel. Une initiative parmi d'autres : les équipes sont incitées à se servir de boîtes réutilisables pour leur repas, à venir au travail en utilisant les transports en commun ou encore à trier leurs déchets alimentaires. Outre **la réduction des déchets**, cela a permis de sensibiliser l'ensemble des équipes aux **écogestes**.
- ♦ Pour inciter ses équipes à **ne plus utiliser de couverts jetables** en plastique, le studio de Montpellier a offert à tous ses collaborateurs un kit de couverts en métal aux couleurs de l'entreprise, et réalisé puis partagé à grande échelle une vidéo de communication autour de l'importance de cette initiative.

Les campagnes de sensibilisation se répètent au minimum tous les 2 ans. Ainsi 54 sites ⁽¹⁾ ont réalisé au moins une campagne de sensibilisation entre le 1^{er} janvier 2018 et le 31 décembre 2019.

5.7.3 GÉRER L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Le Groupe a identifié cinq catégories de déchets en lien avec son activité :

- ♦ déchets d'équipement électrique et électronique (DEEE) ;
- ♦ papier ;
- ♦ produits non commercialisables dans les plateformes de distribution (produits marketing, promotionnels...) ;
- ♦ déchets de plastique à usage unique ;
- ♦ autres consommables (piles, cartouches d'encre, capsules...).

LES DÉCHETS D'ÉQUIPEMENTS ÉLECTRIQUE ET ÉLECTRONIQUE

Ubisoft participe activement au tri et au recyclage des DEEE, essentiellement constitués d'équipements informatique en fin de vie.

En 2019, 62 sites ⁽²⁾ recyclent, réutilisent ou traitent les DEEE selon les normes locales en vigueur et le poids cumulé des DEEE

(1) Représentant 80,7 % de l'effectif Groupe au 31 mars 2020, contre 48 sites entre le 1^{er} janvier 2017 et le 31 décembre 2018, représentant 88,4 % de l'effectif Groupe au 31 mars 2019

(2) Représentant 88 % de l'effectif Groupe au 31 mars 2020 contre 56 sites en 2018, représentant 92,1 % de l'effectif Groupe au 31 mars 2019

recyclés sur nos principaux sites (Montreuil, Montréal, Bucarest, Toronto et San Francisco) ⁽¹⁾ représente 17,8 tonnes. La majorité des filiales du Groupe promeuvent un allongement de la durée de vie des équipements, et constatent une durée d'utilisation moyenne dépassant la période de garantie de l'appareil.

Les sites gèrent la fin de vie des DEEE en faisant appel à des prestataires externes, organismes ou sociétés spécialisées en démantèlement de matériel informatique, avec lesquelles un contrat de récupération, de désassemblage et de recyclage a été signé. Les opérations de traitement des DEEE sont effectuées dans le respect des normes et des lois en vigueur.

Une part du matériel informatique et des équipements électroniques fait aussi l'objet de donations auprès d'écoles ou d'associations, ou sont directement vendus ou distribués aux collaborateurs. À Montpellier, Ubisoft collabore avec l'association NOUAS Environnement qui récupère le matériel informatique afin de réparer puis de revendre les ordinateurs à des prix très bas. Au sein de la filiale de Toronto, les équipes ont même été invitées à rapporter leurs DEEE domestiques : anciens cordons d'alimentation ou cassettes obsolètes par exemple. Ces initiatives permettent aux collaborateurs de récupérer en retour les équipements que n'utilisent plus leurs collègues.

LE PAPIER

Sur l'année calendaire 2019, 63 sites ⁽²⁾ recyclent ou procèdent au tri sélectif de leur papier.

Sensibilisés à l'impact écologique de la consommation de papier, les sites continuent de recycler leur papier via le tri sélectif dans les locaux ou zones de collecte ou en faisant appel à des sociétés externes spécialisées comme au Canada, aux États-Unis et en France.

LES PRODUITS NON COMMERCIALISABLES

Les produits non commercialisables sont une catégorie de produits regroupant goodies promotionnels non distribués, affichages de publicité, stands sur les salons et outils promotionnels. Lorsque le don ou la réutilisation n'est pas possible, la mise au rebut de stocks de produits dans les plateformes de distribution est de la responsabilité directe des entrepôts (prestataires logistiques tiers). Elle est organisée par les fournisseurs ou par les gestionnaires des entrepôts des sites. Les différentes destructions, réalisées sous le contrôle d'organes officiels, sont confiées à des sociétés externes pour être recyclées, brûlées ou ensevelies.

LES DÉCHETS DE PLASTIQUE À USAGE UNIQUE

En 2019, 60 sites ⁽³⁾ ont pris des mesures pour réduire leur consommation et leur quantité de déchets de plastique à usage unique.

Au sein des filiales du Groupe, ces déchets sont majoritairement des gobelets et couverts jetables utilisés au quotidien par les équipes et leurs partenaires. Afin de limiter l'utilisation de ces produits en plastique, de nombreux studios ont distribué à tous leurs employés ou mettent à leur disposition des tasses en céramique, en métal, des

gourdes, des couverts, des pailles ou encore des sacs réutilisables. La majorité des sites est équipée de fontaines à eau directement reliées au réseau d'eau potable de leur ville.

Les prestataires externes sont également concernés : lorsque des traités sont contactés, plusieurs filiales demandent l'utilisation d'emballages réutilisables.

Rallonger la durée de vie des plastiques issus des produits consommés par les équipes est une autre voie d'amélioration identifiée. Pour exemple, le site de Belgrade participe à la campagne « Bottle Cap for a Handicap » menée en Serbie. La collecte des bouchons plastiques des bouteilles a pour objectif de fabriquer des fauteuils roulant et d'autres équipements indispensables aux jeunes handicapés. Depuis plusieurs années également, la filiale de Barcelone collabore avec la fondation SEUR qui collecte ses bouchons de bouteilles en plastique, les revend à une entreprise de recyclage et réinvestit l'argent récolté pour soigner les enfants les plus démunis.

LES AUTRES CONSOMMABLES

La plupart des sites organisent également la collecte et le tri de déchets consommables tels que les piles, batteries et cartouches d'encre. En 2019, 57 sites ⁽⁴⁾ déclarent recycler ce type de produits.

La collecte peut être organisée par l'équipe informatique de l'entité, ou bien dans des lieux de collecte spécifiques au sein des locaux. Ces déchets sont alors traités par des prestataires externes, organismes ou sociétés spécialisées, et dans le respect des lois en vigueur.

Certains sites ont également pris des mesures pour limiter l'utilisation des imprimantes et leur consommation : à Kiev, les supports électroniques sont désormais favorisés pour les réunions afin d'éviter les impressions.

AUTRES PRATIQUES DE TRI

La plupart des sites possèdent des points de collecte pour le recyclage et le tri des déchets.

À cette fin, plusieurs filiales étiquettent et placent en évidence de nombreux containers de recyclage par type de déchets. Ceux-ci, organisés en îlots de recyclage, permettent de trier le papier, l'aluminium, le plastique et les déchets alimentaires. Ces points de collecte sont généralement situés au niveau des bureaux, dans les parties communes ou à l'entrée de chaque étage. Voici plusieurs types de déchets sur lesquels certains de nos sites se concentrent :

- ♦ déchets organiques : plusieurs studios ont installé des collecteurs de déchets fermentés afin qu'ils soient traités séparément des autres déchets. Pour lutter contre le gaspillage, certains comme Montreuil proposent également à leurs collaborateurs de ramener chez eux les fruits non consommés de la semaine en cas d'excédent ;
- ♦ déchets de grande consommation polluants : plusieurs sites de Montreuil ont installé de nouveaux collecteurs de mégots cette année, fournis par la société Cy-Clope. Elle s'est associée à l'entreprise Chimitec qui collecte et gère le recyclage des mégots. Ainsi, les filtres constitués d'acétate de cellulose (matière plastique) sont transformés en fine poudre qui est utilisée dans

(1) Représentant 49,6 % de l'effectif Groupes au 31 mars 2020

(2) Représentant 84,5 % de l'effectif Groupe au 31 mars 2020 contre 56 sites en 2018, représentant 85,6 % de l'effectif Groupe au 31 mars 2019

(3) Représentant 74 % de l'effectif Groupe au 31 mars 2020

(4) Représentant 84 % de l'effectif Groupe au 31 mars 2020 contre 52 sites en 2018, représentant 86,7 % de l'effectif Groupe au 31 mars 2019

la préparation du ciment, en remplacement des énergies fossiles (pétrole, charbon...). Le reste (cendres, tabac) est dépollué avant d'être transformé en compost ;

- ♦ déchets domestiques : de nombreux sites cherchent également à offrir une nouvelle vie à leurs déchets, en réparant ce qu'il est possible de réparer ou en donnant ce qui est encore en bon état pour éviter les déchets. Le site de Newcastle Upon Tyne fait appel à la société Orange Box qui collecte et redistribue les

meubles et appareils électroménagers dont ils n'ont plus besoin. Ces éléments de mobilier sont ensuite proposés à prix bas aux personnes dans le besoin ;

- ♦ déchets en verre : le recyclage du verre est une mesure en place au sein de nombreux studios en Europe qui ont installé des containers pour récupérer le verre usagé. Quant au studio de Montréal, il a adopté une stratégie de revalorisation du verre, en partenariat avec d'autres entreprises spécialisées.

FOCUS : LE TOIT DU STUDIO DE MONTRÉAL ACCUEILLE UN VIGNOBLE URBAIN

À Montréal, un nouveau vignoble urbain a pris forme sur le toit du studio : 40 pieds de vigne ont été plantés, chacun dans une terre mélangée à 30 bouteilles de vin réduites en poudre. Le projet est supporté par plusieurs entreprises de la ville qui soutiennent l'économie circulaire en permettant à terme le

recyclage de plus de 1 200 bouteilles en verre au total. En plus des multiples bénéfices écologiques, cette initiative contribuera à la production du premier vin cultivé dans la zone urbaine de Montréal.

5.7.4 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

Les activités propres du Groupe ne présentent pas de risques industriels et environnementaux significatifs dans la mesure où le Groupe ne fabrique pas les supports physiques des jeux vidéo et produits dérivés qu'il édite et distribue. Le Groupe reste toutefois

attentif à l'évolution des réglementations dans les pays où il est implanté. À ce jour, le Groupe n'a connaissance d'aucun risque industriel ou environnemental ⁽¹⁾ risquant de l'impacter.

Le Groupe a par ailleurs réalisé en 2019 une étude sur l'impact du changement climatique sur ses activités. Une minorité de sites sur laquelle une vigilance doit être apportée d'ici 2050 a été identifiée.

5.8 Plan de vigilance

INTRODUCTION

Le Plan de vigilance s'inscrit dans le cadre de la loi n° 2017-399 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (aussi appelée la « loi Devoir de vigilance »). Cette loi se focalise sur les mesures visant à identifier et prévenir les risques d'atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales, santé et sécurité des personnes et à l'environnement, liés aux activités du Groupe et à celles des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels le Groupe entretient une relation commerciale établie (ci-après, « risques d'atteinte grave »). Pour une description plus en détail des mesures prises pour atténuer les risques d'atteinte grave mentionnées ci-dessous, se référer aux enjeux correspondants dans les parties précédentes du chapitre 5.

Étant donné la nature des activités du Groupe, **aucun risque intrinsèque présenté directement par les activités du Groupe n'a été identifié comme un risque d'atteinte grave aux droits humains, à la santé et sécurité des personnes ou à l'environnement**. Les risques d'atteinte grave identifiés sont d'éventuels risques indirects posés par les sous-traitants du Groupe. Ces risques seront donc détaillés plus particulièrement à la fin de ce Plan de vigilance. Le Groupe s'est tout de même attaché à détailler ici les risques identifiés, quand bien même ils ne constitueraient pas des risques d'atteinte grave.

(1) Pour définir ce qu'est un risque environnemental, Ubisoft se base sur la définition du référentiel G4 de la GRI : « Un risque environnemental désigne la possibilité de survenance d'incidents ou accidents générés par l'activité d'une entreprise pouvant avoir des répercussions nuisibles et significatives sur l'environnement. Le Risque environnemental est évalué en tenant compte de la probabilité d'occurrence d'un événement (aléa) et du niveau de danger

PILOTAGE ET GOUVERNANCE

Le déploiement des démarches liées au respect de la loi Devoir de vigilance est piloté par le département RSE. Les mesures en faveur du respect des droits humains, de la santé et sécurité des personnes et de l'environnement auprès des fournisseurs et sous-traitants sont prises par les équipes en charge des achats et les outils et méthodologies utilisés sont développés conjointement entre les équipes RSE, Achats et Juridique.

Le Plan de vigilance s'inscrit dans les démarches, les politiques et les engagements déjà existants en matière de RSE. La loi Devoir de vigilance a été une opportunité de créer de nouvelles procédures et de nouveaux outils. Mais elle a aussi permis de renforcer les actions déjà prises dans ce sens et notamment les démarches liées à la gestion des fournisseurs.

IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES

Ubisoft a lancé en 2019 une procédure de consultation de ses parties prenantes internes et externes prenant la forme d'une analyse de matérialité sur les 20 enjeux de la stratégie RSE d'Ubisoft. Les parties prenantes sollicitées constituées des joueurs, des partenaires

d'affaires d'Ubisoft et des membres du management du Groupe ont dû évaluer leurs attentes au regard de chacun des enjeux identifiés. Cette analyse de matérialité a permis d'enrichir notre cartographie des risques d'atteinte grave avec les principales priorités ⁽¹⁾.

CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET ACTIONS MISES EN ŒUVRE

Méthodologie de cartographie des risques

Ubisoft est attaché à connaître et réduire l'impact de ses risques d'atteinte grave. Afin de les hiérarchiser, le Groupe identifie les risques selon leur caractère de probabilité d'occurrence et de gravité. La gravité des risques identifiés est mesurée selon trois critères :

- ◆ leur ampleur qualifie la sévérité des conséquences sur les parties prenantes impactées ;
- ◆ leur échelle qualifie le nombre de personnes potentiellement atteintes par le risque considéré ;
- ◆ leur caractère remédiable qualifie la capacité qu'a Ubisoft de remédier aux atteintes potentiellement causées, ou d'offrir une compensation d'ordre et de niveau comparable à l'atteinte.

Cette méthodologie suit les recommandations fournies par l'OCDE en matière de maîtrise des risques et impacts sur les parties prenantes des entreprises ⁽²⁾. Pour certains risques particuliers, les équipes concernées d'Ubisoft se sont appuyées sur des méthodologies d'analyse des risques et d'étude d'impact issues des savoir-faire et bonnes pratiques du secteur. C'est notamment le cas des risques liés à l'utilisation et à la conservation des données personnelles.

Pour rappel, aucun risque lié aux activités directes du Groupe n'a été identifié comme un risque d'atteinte grave en termes de probabilité et de gravité, notamment grâce aux mesures de mitigation du risque mises en place et détaillées ci-après. Le Groupe s'est attaché à détailler les risques identifiés, quand bien même ils ne représenteraient pas des risques d'atteinte grave. Par ailleurs, une attention particulière a été apportée aux risques indirects posés par la sous-traitance, détaillés en dernière partie de ce Plan.

Risques liés à l'utilisation des données personnelles des joueurs et des équipes par le Groupe

Les activités d'Ubisoft nécessitent, par leur nature, de recueillir un certain nombre de données personnelles, à la fois des employés du Groupe et des joueurs et joueuses. Ces données peuvent parfois inclure des données personnelles sensibles (données relatives à l'identité des personnes ou certaines données bancaires de salariés). C'est pourquoi Ubisoft s'engage à prendre les mesures appropriées pour protéger la vie privée et les données personnelles de ses employés et des tiers avec lesquels le Groupe traite (joueurs et joueuses, fournisseurs, partenaires). Ubisoft a choisi de mener son exercice de cartographie des risques liés à l'utilisation des données personnelles en se basant sur les échelles d'impact publiées par la CNIL ⁽³⁾.

Cette cartographie a fait remonter deux types de risques potentiels :

- ◆ les **risques internes**, liés à une éventuelle erreur informatique ou comportementale commise par le Groupe, un de ses collaborateurs ou un de ses partenaires donnant lieu à une perte de données personnelles ;
- ◆ les **risques externes**, liés à une opération malveillante d'un tiers contre le Groupe dans le but de subtiliser ou détourner des données personnelles impactant directement nos parties prenantes.

Pour une protection optimale des données en sa possession, Ubisoft a adopté plusieurs normes et procédures définissant les principes et mesures à respecter et à mettre en œuvre lors du traitement des données personnelles. Ubisoft ayant une présence internationale extrêmement marquée, le Groupe a mis en place des règles strictes et harmonisées en matière de protection des données personnelles, en conformité notamment avec la réglementation européenne

(1) Cf. 5.2.1. « Stratégie de responsabilité sociétale »

(2) OCDE (2018), Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises, p. 46

(3) CNIL, « Analyse d'impact relative à la protection des données », février 2018

(règlement européen général sur la protection des données « RGPD » ou « GDPR »⁽¹⁾). Ubisoft va au-delà du strict cadre réglementaire en appliquant progressivement le GDPR au niveau mondial (excepté en Chine, pour des raisons réglementaires liées aux spécificités du droit national chinois).

Les mesures mises en place pour lutter contre nos **risques internes** incluent :

- ◆ le développement d'équipes dédiées au sujet ;
- ◆ le renforcement des moyens de contrôle offerts aux joueurs et salariés concernant l'usage de leurs données personnelles (pour les joueurs : programme de transparence et d'options pour mieux contrôler ses propres données dans les différents univers où Ubisoft est présent que ce soit sur mobile, PC ou consoles) ;
- ◆ le principe de « Privacy by design » : la prise en compte du respect des données personnelles dès la conception de nouveaux services ou la mise en place de nouveaux traitements de données personnelles ;
- ◆ le développement d'une cartographie des bases de données, afin de mieux connaître et maîtriser l'ensemble des supports de stockage de données personnelles ;
- ◆ des actions de communication et de sensibilisation à l'égard des salariés ;
- ◆ des exigences contractuelles renforcées en matière de données personnelles avec nos partenaires (signature de contrats relatifs à la protection des données avec les tiers) ;
- ◆ des moyens opérationnels de partage sécurisé des données à des tiers ;
- ◆ la réalisation d'études d'impact relatives à la vie privée⁽²⁾ (privacy impact assessment).

Les mesures mises en place pour lutter contre nos **risques externes** liés à des actions malveillantes incluent :

- ◆ la mise en place de procédures par le service client pour s'assurer de l'identité des personnes concernées préalablement à la communication des données personnelles ;
- ◆ la mise en place d'un programme de sécurité visant à réduire le risque de fuite de données sur nos systèmes stockant des données personnelles ;
- ◆ la mise en place d'un programme de sensibilisation à la sécurité des données à destination des équipes ;
- ◆ le processus de « Privacy By Design » cité ci-avant qui inclue également des aspects sécurité.

Risques liés à la position du Groupe comme employeur responsable⁽³⁾

Les risques identifiés par le Groupe quant à sa position d'employeur responsable ne constituent pas à ce jour des risques d'atteinte grave. Parmi les risques identifiés :

- ◆ les **risques psycho-sociaux** liés à l'évolution des cadences de travail durant le temps de développement de nos jeux : Ubisoft est attentif à l'équilibre de vie de ses collaborateurs et assure un suivi rigoureux du temps de travail de ses équipes, pouvant ainsi proposer des dispositifs compensatoires pour les périodes de travail les plus denses. Par ailleurs, le Groupe s'engage pour la santé mentale et physique de tous les collaborateurs via de nombreuses initiatives (accès à une nourriture équilibrée, salles de sport, etc.), prévenant ainsi les potentiels risques de santé. En 2019, des changements dans l'organisation de notre processus de production des jeux ont eu des conséquences sur les organisations du temps de travail des équipes de développement. Les délais accordés à la période de finition ont été augmentés jusqu'à 12 mois, afin de limiter les phénomènes de crunch (accélération des rythmes de travail en vue de la sortie d'un jeu) ;
- ◆ **le risque de harcèlement et discrimination au travail** : La diversité est au cœur des préoccupations du Groupe et les jeux qu'il produit sont créés par des équipes multiculturelles, multi-ethniques et multiconfessionnelles. Pour prévenir les risques de discrimination ou harcèlement, le département RSE a piloté sur l'exercice 2018/2019 la mise en place d'une politique anti-discrimination, anti-harcèlement et antiviolence sur l'ensemble de nos filiales, qui s'appuie sur les dispositifs de protection du droit local de chaque pays où Ubisoft opère. Les entités du Groupe s'engagent à rendre ces politiques accessibles à tous les collaborateurs et à communiquer régulièrement sur leur existence et leur application. Par ailleurs, l'intranet développé par l'équipe de la Responsabilité sociétale met à disposition de tous des ressources et outils pour aborder les questions de diversité et d'inclusion. Enfin, une formation de sensibilisation à l'inclusion est en cours de déploiement dans l'ensemble des filiales du Groupe. De façon ponctuelle, des événements célébrant la diversité et l'inclusion dans les équipes sont également organisés pour assurer une sensibilisation continue des équipes à ce sujet ;
- ◆ **le risque de précarité des conditions de travail des équipes** : Ubisoft opère un recours limité aux travailleurs saisonniers et intérimaires, et internalise une part importante des activités adjacentes au développement de jeu (test, traduction, centrales d'appels). Les métiers dont les conditions de travail peuvent être les plus exposées au risque de précarité font l'objet d'un suivi attentif par les équipes RH qui développent, lorsque cela est possible, des parcours de carrière leur permettant de rejoindre le secteur de façon pérenne.

(1) En Europe, le règlement général sur la protection des données (le « GDPR »), entré en vigueur le 25 mai 2018, a harmonisé les législations nationales des pays européens en matière de protection des données. Cette législation a considérablement accru le niveau des contraintes légales encadrant les activités des entreprises traitant des données à caractère personnel, notamment par l'imposition d'un nouveau principe de « responsabilité » (« *accountability* ») qui exige que toute entreprise traitant des données à caractère personnel soit en mesure de démontrer, à tout moment, qu'elle respecte les exigences du GDPR

(2) Ici aussi, Ubisoft a fait le choix de suivre la méthodologie proposée par la CNIL

(3) Cf. 5.4. « Agir en Employeur Responsable »

Risques liés à l'impact environnemental du Groupe ⁽¹⁾

De par la nature de ses activités, le Groupe n'a identifié aucun risque d'atteinte grave à l'environnement ou à des écosystèmes identifiés. Les seuls risques identifiés représentent un impact mineur et structurel, tel que l'impact carbone. Ubisoft étant en forte croissance, les effectifs du Groupe sont amenés à évoluer positivement, tout comme l'empreinte carbone liée aux activités de l'entreprise. Ainsi, Ubisoft a pour objectif d'éviter toute augmentation des émissions de GES *per capita*. Le Groupe est actif pour réduire ces impacts, et a mis en place un ensemble de mesures visant notamment à augmenter la part d'énergies renouvelables dans le mix énergétique de ses installations, augmenter la digitalisation de son activité et optimiser l'efficacité de ses serveurs.

Risques liés à la sous-traitance – Cartographie des risques par catégorie d'achat

Afin d'identifier les risques d'atteinte grave, une analyse des risques des achats catégorie par catégorie a été menée. Pour chacune des catégories d'achat, ces risques ont été analysés sur une échelle allant de « Faible », « Modéré », à « Élevé ». Trois critères sont déterminants :

- ◆ le montant des dépenses annuelles estimées ;
- ◆ les principaux risques RSE reconnus ;
- ◆ l'existence de procédures de due-diligence.

Niveau de risques	Faible	Modéré	Élevé
Familles d'achats	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Administration ◆ Telecom ◆ Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Jeux vidéo – produits standards : disques, cartouches, boîtiers de jeu ◆ Gestion des bâtiments ◆ Services informatiques ◆ Services et conseils non créatifs ◆ Frais généraux ◆ Logiciels ◆ Voyages 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Jeux vidéo – Produits non-standards : éditions limitées, produits dérivés (figurines, accessoires, textile) ◆ Services de production externalisés (test, animation, sous-traitance) ◆ Opérations post lancement de jeux et certifications (Support Client) ◆ Matériel informatique ◆ Travaux

Risques liés à la catégorie d'achat Produits standards

Les produits standards (les supports physiques de jeux vidéo : disques, cartouches, et leur emballage : boîtes de jeu), présentent un risque modéré car cette production est encadrée directement par les sociétés partenaires d'Ubisoft appelées « First Parties » qui contrôlent la production des consoles sur lesquelles les jeux Ubisoft seront joués : Microsoft, Sony, Nintendo. Ces sociétés transmettent à Ubisoft les cahiers des charges à respecter et imposent leurs fournisseurs.

Ces cahiers des charges intègrent des critères de respect des droits humains et libertés fondamentales, de la santé et sécurité des personnes et de l'environnement. La majorité des usines de fabrication des produits mentionnés ci-dessus sont ainsi certifiées ISO 9001, garant du processus « Sécurité et qualité », ou encore ISO 14001, spécifique à l'environnement. Il s'agit notamment de

Risques liés à la sous-traitance – Généralités

Le recours à la sous-traitance présente un ensemble de risques :

- ◆ un risque d'atteinte grave aux droits humains (telle que le travail forcé ou le travail des enfants) ;
- ◆ un risque d'atteinte grave à la santé et sécurité des personnes (telle qu'un non-respect des normes HSE liées au travail industriel et/ou manufacturier) ;
- ◆ un risque d'atteinte grave à l'environnement (telle que des pratiques illégales quant au traitement des déchets ou des substances dangereuses).

Les achats au sein du Groupe sont assurés par l'ensemble de ses entités et peuvent être répartis sur différents périmètres opérationnels en fonction de leur catégorie.

prestataires logistiques d'Ubisoft et des usines chargées de fabriquer et d'assembler ensemble les disques et les boîtiers des jeux.

Risques liés à la catégorie d'achat Produits non-standards

Il ressort de la cartographie des risques qu'une des catégories d'achat les plus à risque est celle des produits non-standards. Il s'agit pour l'essentiel des produits dérivés des licences du Groupe.

En effet, cette catégorie regroupe des achats de volume important qui peuvent atteindre plusieurs centaines de milliers de pièces par commande et dont la production peut nécessiter l'implication d'une main-d'œuvre conséquente. Une partie des commandes sont passées dans des pays dans lesquels les exigences relatives à la sécurité au travail, à la protection de l'environnement ou au droit social peuvent se situer en deçà des conventions et des normes internationales qu'Ubisoft s'engage à respecter, notamment en termes de droits humains ⁽²⁾.

(1) Cf. 5.7 « Optimiser Notre Impact Environnemental »

(2) Notamment les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) n° 87 et n° 98 sur la liberté syndicale, la protection du droit syndical et le droit d'organisation et de négociation collective ; les conventions OIT n° 138 et n° 182 sur le travail des enfants ; les conventions OIT n° 29 et n° 105 sur le travail forcé

Afin de cibler particulièrement ces catégories d'achat, un document nommé « Ubisoft Manufacturing Quality Guidelines » qui comporte une section traitant du respect des droits humains fondamentaux, de la santé et sécurité au travail et de la protection de l'environnement, est présenté, expliqué et signé par l'ensemble des fournisseurs. Ce document est de nature contractuelle et les engage.

De plus, afin d'identifier les éventuels risques d'atteintes graves et renforcer le processus de sélection et de suivi des fournisseurs appartenant à cette catégorie d'achat, le département qui assure l'approvisionnement des produits non-standards effectue une analyse de risque dont les critères principaux sont la catégorie d'achat des produits commandés, le pays de fabrication et le montant de la commande. Chaque commande se voit assigner un niveau de risque allant de 1 à 3 et les fournisseurs correspondant aux commandes de risque 3 (risque élevé) doivent signer un contrat renforcé qui reprend les exigences des « Ubisoft Manufacturing Quality Guidelines » en les détaillant. La structure de ces contrats-cadres est en cours d'amélioration pour intégrer des clauses relatives aux lois Devoir de vigilance et Sapin 2. Ces clauses assureront un meilleur contrôle de nos fournisseurs et de leurs éventuels sous-traitants, ainsi que des mesures renforcées pour lutter contre les risques de corruption et de blanchiment d'argent.

Enfin, lorsqu'une nouvelle commande de risque 3 est contractée, les sous-traitants concernés peuvent faire l'objet d'audits sociaux sur site réalisés par un tiers indépendant, sur la base de la norme SA 8000. En date du 31 décembre 2019, les 3 fournisseurs les plus importants en termes de volumes d'achats annuels ont vu l'ensemble de leurs sites de production audités sur la base de la norme SA 8000 et des lois et réglementations locales applicables et l'application de cette norme font l'objet d'un suivi particulier tout au long de la relation entre Ubisoft et l'entreprise partenaire.

Suite à ces audits et en fonction des résultats, des plans d'actions correctives sont transmis aux sous-traitants et suivis dans le temps par les équipes Achats des produits non-standards afin de s'assurer que les pratiques s'améliorent et correspondent aux standards d'Ubisoft. Ces plans incluent des mesures telles que :

- ◆ diminution du temps de travail ;
- ◆ repos obligatoires ;
- ◆ nouvelles règles de sécurité et d'hygiène ;
- ◆ des formations sur des sujets tels que la santé et sécurité au travail ;
- ◆ de meilleures installations techniques (marquages au sol, issues de secours, tableaux lumineux, dispositif anti-incendie, etc.) ;
- ◆ de meilleures pratiques pour le respect de l'environnement.

L'EXEMPLE D'UN PLAN D'ACTION CORRECTIVE : L'ENTREPRISE ARTOYZ

Ubisoft inscrit dans sa démarche RSE relative aux achats une volonté de ne pas simplement identifier les fournisseurs à risque mais d'aller plus loin en permettant à ses partenaires stratégiques de monter en compétence sur les sujets RSE. Ainsi Ubisoft améliore l'impact positif porté par sa chaîne de valeur. La société française Artoyz – spécialisée dans la production de figurines de collection – a ainsi bénéficié d'un suivi régulier d'un point de vue qualité, social et environnemental.

L'équipe qualité et conformité d'Ubisoft a en effet collaboré de manière rapprochée avec cette société et son usine en Chine afin d'améliorer les processus de fabrication des produits commandés par le Groupe, ainsi que l'organisation du site de

production. Cette usine n'avait pas été certifiée et avait en 2016 reçu des résultats insatisfaisants lors d'un audit indépendant mandaté par Ubisoft. L'objectif final qu'Ubisoft et Artoyz se sont conjointement fixé était l'obtention des certifications SA 8000 et ISO 9001 pour l'usine sous-traitante.

Deux ans de collaboration ont mené à trois audits sociaux, quatre déplacements sur les sites de production chinois effectués par les équipes d'Ubisoft et un membre de la direction de la société Artoyz. En juillet 2019, l'usine contractée par Artoyz a obtenu les certifications visées et Ubisoft considère aujourd'hui que Artoyz a atteint le niveau d'exigence attendu en matière de qualité et de responsabilité sociale.

Risques liés aux catégories d'achats hors fabrication des jeux vidéo et produits dérivés

Ces catégories incluent la gestion des bâtiments, les services informatiques, les services et conseils non créatifs, les frais généraux, etc.

Sur ces catégories, une procédure d'analyse des risques couvrant les périmètres des lois Devoir de vigilance et Sapin 2 (droits humains et libertés fondamentales, santé et sécurité des personnes, environnement, corruption) est déployée depuis janvier 2019. Cette procédure est pilotée et déployée par le département Achats du Groupe. Il s'agit d'une procédure en trois étapes qui vise à évaluer le niveau de risque des fournisseurs :

- ◆ la première étape consiste en un questionnaire de pré-analyse rempli par l'acheteur à l'aide d'informations communiquées par le fournisseur lors du processus de sourcing, d'informations disponibles à l'interne ainsi que d'informations disponibles en open source ;
- ◆ en fonction du résultat obtenu, la due-diligence doit être complétée par une analyse plus détaillée, qui peut donner lieu à l'établissement d'un plan d'action avec le prestataire ;
- ◆ si l'analyse détaillée donne un résultat insuffisant et que le processus de contractualisation doit se poursuivre, l'acheteur lance un processus d'escalade, qui va l'amener à saisir un comité d'experts internes indépendant qui donneront leur avis sur le fournisseur concerné et statueront sur l'employabilité du fournisseur sur la base de critères RSE. S'il est décidé de contractualiser avec le prestataire, des outils sont déployés (clauses contractuelles spécifiques et travail d'un plan d'action avec le prestataire).

En cas de processus d'escalade, l'acheteur signale le cas du fournisseur pressenti pour une contractualisation. Un premier comité est saisi, et dispose d'un délai de 72 heures pour se prononcer sur le cas du fournisseur. Ce comité est composé du responsable hiérarchique de l'acheteur et/ou d'un expert métier et d'un expert des risques appartenant au département RSE. Ensemble, ils déterminent si les risques qui ont été identifiés au cours du processus d'analyse détaillée sont réels, sérieux ou mineurs, atténuables via un plan d'action ou bien immuables. Ils peuvent bloquer le processus de contractualisation à leur niveau, le valider et lui permettre d'être poursuivi, ou bien, dans le cas de fournisseurs particulièrement stratégiques pour le Groupe, les experts du premier comité peuvent choisir de saisir à leur tour un second comité, composé de membres du top management des départements RSE, Achats et Juridique du Groupe. Ce second comité statue de manière définitive sur le cas du fournisseur et l'acheteur qui avait initialement lancé le processus d'escalade en est averti.

En plus de cette procédure préliminaire à toute contractualisation, les équipes du département Achats mènent des évaluations périodiques sur les fournisseurs appartenant à leur périmètre. Ces procédures d'évaluation des prestataires intègrent des critères RSE. Ces évaluations permettent de vérifier que le prestataire est conforme aux critères RSE dans la phase d'approvisionnement et d'assurer le suivi du plan de progrès déployé, en fonction des risques remontés.

Toutes les cellules achats ont été formées à fin janvier 2019 à ces nouvelles procédures.

Enfin, sont insérées dans les contrats des clauses relatives au respect des droits humains et libertés fondamentales, de la santé et sécurité des personnes et de l'environnement. Ces clauses couvrent également le respect des réglementations anti-corruption, notamment la loi Sapin 2.

SUIVI DES MESURES

Les mesures dont il est fait état dans le Plan de vigilance sont de deux types :

- ◆ les mesures qui ont été décidées et mises en place directement par les studios de production des jeux ou par les directions des filiales du Groupe. Certaines de ces mesures ont été décidées et mises en place antérieurement à l'entrée en application de la loi Devoir de vigilance et elles ont été intégrées aux processus quotidiens des équipes en charge, dès leur mise en application ;

- ◆ les mesures qui ont été décidées par le département RSE. Il en assure directement le suivi. Les équipes en charge de mesures précises travaillent à l'élaboration d'indicateurs de suivi qui permettront d'analyser l'évolution du taux de couverture des actions déployées.

Enfin, toutes ces nouvelles procédures sont intégrées dans des dispositifs de contrôle et d'audit interne.

DISPOSITIF D'ALERTE

Un dispositif d'alerte interne a été mis en place, afin que les équipes puissent faire remonter des potentielles atteintes graves de la part de fournisseurs et sous-traitants. Ce même dispositif est également utilisable pour les alertes liées à toute atteinte au droit international, au droit local applicable et au Code de Conduite du Groupe. Ce dispositif géré à un niveau Groupe est hébergé par une plateforme

indépendante d'Ubisoft qui garantit la protection du lanceur d'alerte. Le lanceur d'alerte peut choisir de garder l'anonymat, ou bien de communiquer son identité aux personnes chargées de l'alerte. L'alerte est ensuite redirigée, en fonction de son motif, vers un des comités spécialisés en vue de son traitement.

5.9 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la Déclaration consolidée de performance extra-financière

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 mars 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

■ RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

■ INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

■ RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES DÉSIGNÉ OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- ♦ la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- ♦ la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

(1) Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr

I NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000 ⁽¹⁾ :

- ◆ nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- ◆ nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- ◆ nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés,
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en annexe 1. Pour l'ensemble des risques, nos travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités ⁽²⁾ ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- ◆ nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- ◆ pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices ⁽²⁾ et couvrent entre 20 % et 80 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- ◆ nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

I MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre décembre 2019 et mai 2020 sur une durée totale d'intervention de trois semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

(2) **Indicateurs sociaux** : Ubisoft International, et Ubisoft Divertissement Inc

Indicateurs environnementaux : Ubisoft Montréal Saint-Laurent, et Ubisoft Montreuil Lagny

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 29 mai 2020

KPMG S.A.

Anne GARANS

Associée

Sustainability Services

Vincent BROYÉ

Associé

ANNEXE 1

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Dispositifs d'attraction et de rétention des talents

Dispositifs d'évaluation du bien-être des collaborateurs

Politiques et actions mises en œuvre pour promouvoir la diversité

Actions mises en place pour contribuer au bien-être des employés

Dialogue social et accords collectifs signés dans l'année

Actions relatives à la gestion des déchets

Dispositifs mis en œuvre en matière d'achats responsables et d'évaluation des fournisseurs et sous-traitants

Mesures de suivi et de réduction de l'empreinte carbone

Mesures prises pour prévenir les risques en matière d'éthique et de lutte contre la corruption

Mesures engagées en faveur des droits de l'Homme

Politique et dispositifs mis en œuvre en matière de protection des données personnelles

Mesures prises en matière de santé et sécurité des joueurs

Engagements du Groupe en matière de RSE

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

Effectif total et répartition par âge, par sexe, par zone géographique, par type de contrat et par métier

Nombre total d'embauches

Nombre de licenciements

Pourcentage de l'effectif moyen ayant été formé

Nombre moyen de formation (en heures) par salarié formé

Nombre d'accidents de travail avec arrêt

Nombre de journées d'absence des salariés (accident du travail, maladie tout motifs)

Pourcentage de femmes managers

Pourcentage de collaborateurs locaux inscrits en fin de période

Consommation d'électricité (hors serveurs)

Pourcentage de l'électricité issue de sources renouvelables

Nombre de sites recyclant/réutilisant les DEEE

Quantité de DEE recyclés

Nombre de sites recyclant le papier

Nombre de kilomètres parcourus par avion

6

États financiers

6.1	COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 MARS 2020	186	6.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	290
6.1.1	États de synthèse	186			
6.1.2	Notes annexes aux états financiers consolidés	191			
6.1.3	Autres principes comptables	253			
6.2	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	254	6.5	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	295
6.3	COMPTES SOCIAUX D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA AU 31 MARS 2020	259	6.6	RÉSULTATS D'UBISOFT (SOCIÉTÉ MÈRE) AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	296
6.3.1	Bilan	259			
6.3.2	Compte de résultat	260			
6.3.3	Tableau de financement	261			
6.3.4	Annexes aux comptes sociaux	262			

6.1 Comptes consolidés au 31 mars 2020

6.1.1 ÉTATS DE SYNTHÈSE

Bilan

ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	Net 31/03/20 ⁽¹⁾	Net 31/03/19
Goodwill	17 à 20	334 558	290 721
Autres immobilisations incorporelles	21 à 23	1 115 283	882 925
Immobilisations corporelles	24 à 25	174 393	159 958
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	27 à 28	229 906	-
Participation dans les entreprises associées		7	7
Actifs financiers non courants	38	13 710	8 660
Actifs d'impôt différé	31	169 338	168 443
Actifs non courants		2 037 195	1 510 714
Stocks et en-cours	10	12 446	31 880
Clients et comptes rattachés	5	307 060	476 641
Autres créances	12/32	127 457	179 982
Actifs financiers courants	38	453	184
Actifs d'impôt exigible		41 034	39 555
Trésorerie et équivalents de trésorerie	37	1 079 197	1 049 803
Actifs courants		1 567 646	1 778 045
TOTAL ACTIF		3 604 841	3 288 759

(1) Les états financiers consolidés tiennent compte des impacts cumulatifs d'IFRS 16 au 1^{er} avril 2019 (Cf. 6.1.2.6 Comparabilité des comptes)

PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	31/03/20 ⁽¹⁾	31/03/19
Capital social	47/48	9 374	8 650
Primes		863 547	335 759
Réserves consolidées	50/51	567 256	475 624
Résultat consolidé		- 125 624	99 985
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère		1 314 553	920 018
Capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	52	7 190	-
Total capitaux propres		1 321 743	920 018
Provisions	34	3 091	2 469
Engagements envers le personnel	14	15 769	14 382
Emprunts et autres passifs financiers à long terme	37	1 176 198	890 366
Passifs d'impôt différé	31	109 531	127 903
Autres passifs non courants	34	59 569	-
Passifs non courants		1 364 157	1 035 119
Emprunts et autres passifs financiers à court terme	37	246 863	453 299
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11/26	139 208	188 787
Autres dettes	6/34	517 730	664 617
Dettes d'impôt exigible		15 140	26 918
Passifs courants		918 940	1 333 621
TOTAL PASSIF		3 604 841	3 288 759

(1) Les états financiers consolidés tiennent compte des impacts cumulatifs d'IFRS 16 au 1^{er} avril 2019 (Cf. 6.1.2.6 Comparabilité des comptes)

Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Notes	31/03/20 ⁽¹⁾	%	31/03/19	%
Chiffre d'affaires	4	1 594 831	100 %	1 845 522	100 %
Coût des ventes		- 253 077		- 328 972	
Marge brute		1 341 754	84 %	1 516 550	82 %
Frais de recherche et développement	8	- 720 829		- 740 969	
Frais de marketing	8	- 386 604		- 410 070	
Frais administratifs et informatiques	8	- 193 011		- 157 295	
Résultat opérationnel courant		41 311	3 %	208 216	11 %
Autres charges opérationnelles non courantes	9	- 100 806		- 49 231	
Résultat opérationnel		- 59 496	- 4 %	158 985	9 %
Intérêts sur opérations de financement		- 18 121		- 20 920	
Produits de trésorerie		4 189		2 780	
Coût de l'endettement financier net		- 13 932		- 18 140	
Résultat de change		- 3 787		- 5 311	
Autres charges financières		- 1 474		- 23 941	
Autres produits financiers		132		36 515	
Résultat financier	36	- 19 061	- 1 %	- 10 877	- 1 %
Quote-part de résultat des entreprises associées		-		294	
Impôt sur les résultats	29/30	- 45 685	- 3 %	- 48 418	- 3 %
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		- 124 242	- 8 %	99 985	5 %
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère		- 125 624		99 985	
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	52	1 382		-	
Résultat par action attribuable aux propriétaires de la société mère	53				
Résultat de base par action (en euros)		- 1,12		0,93	
Résultat dilué par action (en euros)		- 1,12		0,89	

(1) Les états financiers consolidés tiennent compte des impacts cumulatifs d'IFRS 16 au 1^{er} avril 2019 (Cf. 6.1.2.6 Comparabilité des comptes)

État du résultat global

(en milliers d'euros)	31/03/20 ⁽¹⁾	31/03/19
Résultat net de la période	- 124 242	99 985
Éléments reclassés ultérieurement en résultat net	- 21 291	31 718
Écart de change survenant lors de la conversion des activités à l'étranger	- 21 291	32 306
Part efficace de la variation de juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	-	- 897
Impôt sur les autres éléments du résultat global ultérieurement reclassés en résultat net	-	309
Éléments non reclassés ultérieurement en résultat net	829	- 1 038
Écarts actuariels sur engagements de retraite	1 087	- 2 020
Impôt sur les autres éléments du résultat global	- 273	520
Autres résultats	15	462
Autres éléments du résultat global	- 20 462	30 682
RÉSULTAT GLOBAL AU TITRE DE LA PÉRIODE	- 144 704	130 667
Attribuable aux		
♦ Propriétaires de la société mère	- 146 086	130 667
♦ Participations ne donnant pas le contrôle	1 382	-

(1) Les états financiers consolidés tiennent compte des impacts cumulatifs d'IFRS 16 au 1^{er} avril 2019 (Cf. 6.1.2.6 Comparabilité des comptes)

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	Attribuables aux propriétaires de la société mère									Attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
	Réserves consolidées										
	Capital	Primes d'émission	Autres primes	Réserves	Réserve de couverture	Opération sur actions propres	Écarts de conversion	Résultat de l'exercice	Total Part du Groupe		
SITUATION AU 31/03/18	8 652	2 862	231 261	972 472	588	- 397 098	- 68 860	139 452	889 330		889 330
Résultat net								99 985	99 985		99 985
Autres éléments du résultat global				- 1 036	- 588	-	32 306		30 682		30 682
Résultat global	-	-		- 1 036	- 588	-	32 306	99 985	130 667		130 667
Affectation du résultat consolidé N-1				139 452				- 139 452	-		-
Variation de capital de l'entreprise consolidante ⁽¹⁾	- 2	46 950				84 962			131 910		131 910
Effet cumulatif de la première application d'IFRS 15				- 64 515					- 64 515		- 64 515
Options sur actions ordinaires émises			54 686						54 686		54 686
Ventes et achats d'actions propres						- 222 060			- 222 060		- 222 060
SITUATION AU 31/03/19	8 650	49 813	285 947	1 046 373	-	- 534 196	- 36 553	99 985	920 018	-	920 018
Résultat net								- 125 624	- 125 624	1 382	- 124 242
Autres éléments du résultat global				829	-	-	- 21 291		- 20 462	-	- 20 462
Résultat global	-	-		829	-	-	- 21 291	- 125 624	- 146 086	1 382	- 144 704
Affectation du résultat consolidé N-1				99 985				- 99 985	-	-	-
Variation de périmètre									-	5 808	5 808
Variation de capital de l'entreprise consolidante	724	424 157				109 897			534 778	-	534 778
Options sur actions ordinaires émises			53 772						53 772	-	53 772
Composante capitaux propres ⁽²⁾			49 859	- 26 714					23 144	-	23 144
Ventes et achats d'actions propres						- 16 650			- 16 650	-	- 16 650
Engagement d'achats de titres de minoritaires				- 54 423					- 54 423	-	- 54 423
SITUATION AU 31/03/20	9 374	473 970	389 577	1 066 050	-	- 440 949	- 57 844	- 125 624	1 314 553	7 190	1 321 743

(1) Hors effet lié à l'annulation d'actions propres

(2) L'emprunt OCÉANE est un instrument hybride composé d'une partie dette et d'une partie capitaux propres

Les écarts de conversion sont essentiellement constitués par la hausse du dollar canadien entre le taux de clôture du 31 mars 2019 (1 € = 1,5000 CAD) et le taux de clôture du 31 mars 2020 (1 € = 1,5617 CAD) soit - 16 784 K€

Tableau de flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	Notes	31/03/20	31/03/19
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Résultat net consolidé		- 124 242	99 985
Quote-part de résultat des entreprises associées		-	- 294
Dotations nettes sur immobilisations corporelles et incorporelles	17/21/24/27	619 429	584 259
Provisions nettes	5/10/14/34	2 265	22 039
Coût des paiements fondés sur des actions	15	53 772	54 686
Plus ou moins-values de cession		682	261
Autres produits et charges calculés		10 650	- 5 401
Charge d'impôt	29	45 685	48 418
Capacité d'autofinancement		608 240	803 951
Stocks	10	20 186	- 31 326
Clients	5	182 891	- 18 031
Autres actifs (hors IDA)	32	58 194	28 408
Fournisseurs ⁽¹⁾	11/26	- 49 199	3 181
Autres passifs (hors IDP)	34	- 51 805	6 387
Produits et charges constatés d'avance	6/12	- 96 525	248 384
Variation de BFR lié à l'activité		63 742	237 005
Charge d'impôt exigible		- 71 625	- 68 582
Trésorerie provenant des activités opérationnelles ⁽²⁾		600 358	972 374
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements liés aux développements internes et externes ⁽¹⁾	22	- 651 202	- 587 699
Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles	22	- 17 802	- 12 975
Décaissements liés aux immobilisations corporelles	25	- 87 107	- 61 428
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		179	25
Décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers	38	- 215 697	- 43 816
Remboursement des prêts et autres actifs financiers	38	210 498	42 057
Remboursement du dépôt de garantie CACIB ⁽³⁾		-	100 000
Variation de périmètre ⁽⁴⁾		- 143 736	- 84 327
Trésorerie provenant des activités d'investissement		- 904 866	- 648 162
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement			
Nouveaux emprunts de location-financement		-	21
Nouveaux emprunts	37	935 241	604 985
Intérêts courus	37	- 29	- 1 324
Remboursement des emprunts de location ⁽⁵⁾	37	- 35 577	- 1 300
Remboursement des emprunts ⁽⁷⁾	37	- 584 908	- 572 177
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital ⁽⁷⁾		81 466	131 910
Reventes/Achats d'actions propres ^{(6) (7)}	50	35 348	- 201 899
Trésorerie provenant des activités de financement		431 543	- 39 784
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		127 037	284 427
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		878 612	583 354
Effet de change		- 18 720	10 831
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE ⁽⁴⁾		986 927	878 612

(1) dont variation liée aux engagements garantis non versés

- 597

- 3 373

(2) dont intérêts payés

- 9 447

- 11 195

(3) 100 M€ de dépôt de garantie relatif au contrat d'échange d'actions mis en place au cours de l'exercice 2017/2018 et dénoué sur l'exercice 2018/2019

20 165

- 2 254

(4) dont trésorerie des sociétés acquises et cédées

(5) les états financiers consolidés tiennent compte des impacts cumulatifs d'IFRS 16 au 1^{er} avril 2019 (Cf. 6.1.2.6 Comparabilité des comptes). Les intérêts pour 5,7 M€ continuent d'affecter les flux d'exploitation, les amortissements des droits d'utilisation sont retraités de la capacité d'autofinancement pour 34,4 M€, les flux d'investissement ne sont pas modifiés tandis que le remboursement du principal de la dette locative affecte les flux de financement pour 35,2 M€

(6) dont 201 M€ liés à l'achat des actions propres suite au dénouement du contrat d'échange d'actions au 9 novembre 2018. Au 31/03/19 les variations de juste valeur ont été retraitées de la capacité d'autofinancement pour 12,9 M€ et du BFR pour 7,2 M€

(7) les variations liées à la conversion des OCEANE émises le 27 septembre 2016 ont été retraitées pour 379,5 M€ des remboursements d'emprunts, 325,1 M€ des sommes reçues des actionnaires lors d'augmentation de capital et 54,4 M€ des reventes/achats d'actions propres

La variation de la trésorerie nette se décompose ainsi :

	31/03/20	31/03/19
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 079 197	1 049 803
Découverts bancaires	- 92 270	- 171 191
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DU TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE	986 927	878 612

Les principales variations sont abordées dans la partie 2.6.3 du rapport financier annuel.

6.1.2 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

Note 1	Événements marquants et principes généraux	192	Note 27	Dotations aux amortissements et dépréciation des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	226
Note 2	Principales variations de périmètre	196	Note 28	Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	226
Note 3	Périmètre de consolidation	197	Note 29	Analyse de la charge/économie d'impôt	227
Note 4	Chiffre d'affaires	198	Note 30	Rapprochement entre la charge d'impôt théorique et la charge d'impôt comptabilisée	228
Note 5	Créances clients et comptes rattachés	200	Note 31	Impôts différés	229
Note 6	Produits constatés d'avance	201	Note 32	Autres créances	231
Note 7	Informations sectorielles	201	Note 33	Transfert d'actif financier	232
Note 8	Charges opérationnelles par destination	203	Note 34	Autres passifs	233
Note 9	Autres charges opérationnelles non courantes	205	Note 35	Transaction parties liées	234
Note 10	Stocks	205	Note 36	Gains et pertes relatifs aux actifs et passifs financiers	235
Note 11	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	206	Note 37	Endettement financier net	236
Note 12	Charges constatées d'avance	206	Note 38	Actifs financiers	239
Note 13	Charges de personnel	206	Note 39	Couverture des flux de trésorerie et autres instruments dérivés	241
Note 14	Avantages du personnel	207	Note 40	Risque de taux d'intérêt	242
Note 15	Rémunérations en actions et assimilées	209	Note 41	Risque de liquidités	242
Note 16	Rémunération des mandataires sociaux (transaction avec les parties liées)	214	Note 42	Covenants	243
Note 17	Perte de valeur des goodwill	215	Note 43	Risque de change	243
Note 18	Goodwill	215	Note 44	Risque de crédit et de contrepartie	245
Note 19	Hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables	216	Note 45	Risque sur titres	245
Note 20	Sensibilité des valeurs recouvrables	217	Note 46	Hierarchies des justes valeurs d'actifs et passifs financiers	246
Note 21	Dotations aux autres amortissements et dépréciation des immobilisations incorporelles	219	Note 47	Capital	247
Note 22	Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des autres immobilisations incorporelles	219	Note 48	Nombre d'actions Ubisoft Entertainment SA	247
Note 23	Valeur recouvrable des marques	223	Note 49	Dividendes	247
Note 24	Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations corporelles	223	Note 50	Actions propres	247
Note 25	Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des immobilisations corporelles	224	Note 51	Réserve de conversion	248
Note 26	Fournisseurs d'immobilisations	226	Note 52	Participations ne donnant pas le contrôle	249
			Note 53	Résultat par action	249
			Note 54	Engagements hors bilan liés au financement de la société	250
			Note 55	Engagements hors bilan envers les salariés de la société	251
			Note 56	Locations	251

6.1.2.1 Description de l'activité et base de préparation des états financiers

NOTE 1 ÉVÉNEMENTS MARQUANTS ET PRINCIPES GÉNÉRAUX

Faits marquants de l'exercice

Juin 2019 : Plan d'actionnariat salarié « MMO »

Le Conseil d'administration de la Société a décidé de procéder le 1^{er} février 2019 à une augmentation de capital réservée aux salariés hors plans d'épargne. Il a été proposé aux bénéficiaires d'acquérir des actions de la société avec une décote de 15 % par le biais d'un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) ou par le biais de stock appreciation rights (SAR) dans le cadre d'une formule à effet de levier. Ces derniers ont profité d'un abondement égal à 3 fois leur apport personnel plafonné à 300 € par détenteur. Chaque bénéficiaire jouit en outre d'une garantie de recevoir, à l'issue d'une période de cinq ans ou avant cette période en cas de déblocage anticipé, son investissement initial en euro (composé de son apport personnel augmenté de l'abondement) ainsi qu'un multiple de l'éventuelle hausse moyenne protégée du cours de l'action.

Le 4 juillet 2019, Ubisoft Entertainment a livré 528 041 actions (formule FCPE) et créé 1 021 350 actions (formule SAR) au prix de 68,30 €.

Septembre 2019 : Émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE) et remboursement anticipé des OCÉANE existantes émises le 27 septembre 2016

Le 24 septembre 2019, Ubisoft Entertainment SA a émis 4 361 859 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE) à échéance 2024 pour un montant nominal de 500 millions d'euros. La valeur nominale unitaire des obligations est égale à 114,63 € et fait ressortir une prime d'émission de 65 %. Le prix d'émission est de 526 M€ pour un prix de 120,65 € par obligation. Les OCÉANE ne portent pas d'intérêt et seront remboursées au pair.

Concomitamment à l'émission, Ubisoft a annoncé le 17 septembre 2019 sa décision d'exercer son droit de remboursement anticipé des OCÉANE existantes émises le 27 septembre 2016 pour un montant de 400 millions d'euros. En conséquence, la Société a procédé, le 18 octobre 2019, au remboursement anticipé en numéraire au pair, soit 54,74 € par obligation, de la totalité des obligations qui étaient en circulation à cette date. Les porteurs d'obligation ont opté pour la conversion de leurs OCÉANE en actions à hauteur de 99,36 %. Le coût amorti de la composante dette qui s'élevait à 382,6 M€ en date de dénouement au 18 octobre 2019, est :

- ◆ comptabilisé en capitaux propres en date du 18 octobre pour les obligations pour lesquelles le porteur a exercé son option de conversion, soit 380 M€ ; et
- ◆ remboursé pour 2,6 M€.

Octobre 2019 : Mise à jour des objectifs financiers et du calendrier de jeux pour l'exercice 2019-2020

Les conséquences du communiqué de presse du 24 octobre 2019, faisant état notamment d'une forte révision à la baisse des revenus attendus de Ghost Recon Breakpoint, et dans une moindre mesure de ceux de The Division 2, et de la décision d'accroître la durée de développement de Gods & Monsters, Rainbow Six Quarantine et Watch Dogs Legion qui sortiront désormais sur l'exercice 2020-2021, ont été prises en compte dans l'établissement des comptes consolidés.

Mars 2020 : Impact potentiel de l'épidémie de coronavirus COVID-19 sur l'activité et le résultat de l'exercice 2019-2020

Face à la crise sanitaire actuelle, le Groupe a pris les mesures nécessaires pour assurer la protection de ses collaborateurs et la continuité de son activité. Le Groupe suit attentivement l'évolution de cette pandémie : une cellule de gestion de crise dédiée a été mise en place au niveau du Groupe et reste en communication permanente avec les différentes entités.

Avec le confinement, l'engagement dans nos jeux a augmenté de façon significative et cela a eu un impact positif sur notre performance financière. Il est impossible à ce jour de déterminer si cet impact sera durable.

Le Groupe a mis en place des procédures de suivi continu des conséquences que peut avoir l'épidémie sur ses activités en particulier sur son activité de distribution physique de jeux.

Par ailleurs, la grande majorité des développeurs du Groupe sont désormais en télétravail, et de nombreuses mesures ont été prises pour maintenir une forte productivité, notamment par l'utilisation de solution de streaming qui avaient déjà été testées avec succès dans le passé. La transition vers le travail à domicile a néanmoins eu un impact de quelques semaines sur nos productions que la Société considère comme gérable à ce jour.

Entité présentant les comptes consolidés

La société Ubisoft Entertainment est domiciliée en France au 107, avenue Henri Fréville 35207 Rennes.

Les états financiers consolidés d'Ubisoft Entertainment pour l'exercice clos le 31 mars 2020 comprennent Ubisoft Entertainment SA et les entités qu'elle contrôle ou sur lesquelles elle exerce une influence notable (l'ensemble désigné comme « le Groupe »).

Les états financiers ont été arrêtés par le Conseil d'administration qui en a autorisé la publication en date du 14 mai 2020. Ils seront soumis pour approbation à l'Assemblée générale du 2 juillet 2020.

6.1.2.2 Base de préparation des états financiers du 31 mars 2020

Les états financiers consolidés établis au 31 mars 2020 sont en conformité avec les normes comptables internationales IFRS (« International Financial Reporting Standards ») applicables au 31 mars 2020 telles qu'adoptées dans l'Union européenne.

Sur les périodes présentées, les normes et interprétations adoptées par l'Union européenne étant similaires aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB, à l'exception des textes en cours d'adoption, Ubisoft n'attend pas d'incidence significative

de leur application. Par conséquent, les comptes du Groupe sont établis en conformité avec les normes et interprétations IFRS, telles que publiées par l'IASB.

Les principes retenus pour l'établissement des informations financières au 31 mars 2020 résultent de l'application :

- ◆ de toutes les normes approuvées et publiées au journal officiel par la Commission européenne antérieurement au 31 mars 2020 et d'application obligatoire au 1^{er} avril 2019 ; en particulier la norme IFRS 16 (Contrats de location) ;
- ◆ des options de comptabilisation et d'évaluation ouvertes par les normes IFRS :

Norme		Option retenue
IAS 2	Stocks	Évaluation des stocks selon le coût unitaire moyen pondéré
IAS 16	Immobilisations corporelles	Évaluation au coût historique amorti
IAS 36	Immobilisations incorporelles	Évaluation au coût historique amorti

Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en milliers d'euros sans décimale, sauf indication contraire. Les arrondis au millier d'euros le plus proche peuvent, dans certains cas de figure, conduire à des écarts non matériels au niveau des totaux et des sous-totaux des tableaux.

6.1.2.3 Textes dont l'application n'est pas obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} avril 2019 et appliqués par anticipation

Néant

6.1.2.4 Textes d'application obligatoire postérieurement au 1^{er} avril 2019 et non appliqués par anticipation

Néant

6.1.2.5 Recours à des estimations

La préparation des états financiers consolidés selon les normes IFRS nécessite, de la part de la direction du Groupe, d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses qui ont un impact sur l'application des méthodes comptables et sur les montants comptabilisés dans les états financiers.

Ces estimations et les hypothèses sous-jacentes sont établies et revues de manière constante à partir de l'expérience passée et d'autres

facteurs considérés comme raisonnables au vu des circonstances. Elles servent ainsi de base à la détermination des valeurs comptables d'actifs et de passifs, qui ne peuvent être obtenues à partir d'autres sources. Les valeurs réelles peuvent être différentes des valeurs estimées.

Par ailleurs, la direction exerce son jugement pour définir le traitement comptable de certaines transactions.

Note d'annexe concernée		Principales sources d'estimation
Note 2	Principales variations de périmètre	Les principales sources d'estimation concernent l'estimation des compléments de prix qui sont le plus souvent conditionnés par un niveau de performance futur sur une période pluriannuelle.
Notes 19 - 20 - 23	Hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables Sensibilité des valeurs recouvrables Marques	Principales hypothèses retenues pour déterminer la valeur recouvrable des actifs à durée de vie indéfinie.
Note 21	Dotations aux autres amortissements et dépréciation des immobilisations incorporelles	Hypothèses de ventes futures dans le calcul des cash flows prévisionnels.
Note 14	Avantages du personnel	Taux d'actualisation, d'inflation, de rendement des actifs du régime, taux de progression des salaires.
Note 15	Rémunérations en actions et assimilées	Modèle, hypothèses sous-jacentes à la détermination des justes valeurs.
Note 34	Provisions	Hypothèses sous-jacentes à l'appréciation et à l'estimation des risques.
Note 4	Chiffre d'affaires	Les hypothèses retenues pour l'estimation des provisions pour retours et réductions de prix dans le cadre du chiffre d'affaires réalisé en distribution physique sont basées sur l'écoulement des stocks attendus sur une période de 6 à 12 mois suivants la clôture et sur les éventuelles réductions de prix de vente unitaire que la Société pourrait décider de consentir. Le Groupe a recours à des estimations concernant la période de service estimée pour chaque catégorie de jeux qui sont détaillées dans la note 4 – Chiffre d'affaires.
Note 31	Impôts différés	Hypothèses retenues pour la reconnaissance des impôts différés actifs et les modalités d'application de la législation fiscale.
Notes 24 - 27 - 28 - 37	Contrats de location	Hypothèses retenues pour la reconnaissance du droit d'utilisation d'un actif loué, valorisation de la dette locative, détermination du taux d'actualisation, de la durée retenue d'un contrat, de la durée d'amortissement des agencements inamovibles, du traitement comptable suite à des modifications de conditions contractuelles.

Les méthodes comptables exposées ci-dessous ont été appliquées :

- ♦ de façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés ;
- ♦ uniformément par les entités du Groupe.

6.1.2.6 Comparabilité des comptes

CHANGEMENT DE MÉTHODE DE CONSOLIDATION, D'ÉVALUATION ET DE PRÉSENTATION

À l'exception des mentions ci-après, les méthodes comptables retenues pour les présents états financiers sont identiques à celles appliquées aux états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos au 31 mars 2019.

Première application d'IFRS 16 « Contrats de location »

La nouvelle norme IFRS 16 « Contrats de location » est obligatoirement applicable pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2019 et remplace IAS 17 ainsi que les interprétations IFRIC et SIC associées.

Au 1^{er} avril 2019, le Groupe a choisi d'appliquer la méthode rétrospective simplifiée consistant à comptabiliser l'effet cumulatif de l'application initiale comme un ajustement sur les capitaux propres d'ouverture. En conséquence, les données des exercices antérieurs sont présentées conformément aux méthodes comptables appliquées

précédemment, telles que présentées dans les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 mars 2019.

Les principaux effets de la nouvelle méthodologie introduite par IFRS 16 par rapport aux principes antérieurement appliqués portent sur la comptabilisation des contrats de location en tant que preneur. En effet, la norme IFRS 16 qui définit un contrat de location comme étant un contrat qui confère au preneur le droit de contrôler l'utilisation d'un actif identifié change profondément la comptabilisation de ces contrats dans les états financiers.

Tout d'abord, la norme introduit un modèle unique de comptabilisation des contrats de location pour le preneur, consistant à comptabiliser à l'actif, un droit d'utilisation et au passif, une dette locative correspondant à la somme des paiements futurs actualisés. Le traitement comptable sous IAS 17 (ancienne norme) qui distinguait les locations financement des locations simples disparaît et est remplacé par ce nouveau modèle à compter du 1^{er} avril 2019.

Au-delà de l'impact de présentation au bilan, le compte de résultat est aussi modifié. La charge d'exploitation actuelle est remplacée par une charge d'amortissement ainsi que par une charge d'intérêt. Dans le tableau de flux de trésorerie, seuls les intérêts continuent d'affecter les flux d'exploitation, les amortissements des droits d'utilisation sont retraités de la capacité d'autofinancement, les flux d'investissement ne sont pas modifiés tandis que le remboursement du principal de la dette locative affecte les flux de financement.

Le Groupe a défini 3 grandes familles de contrats de location :

- ♦ terrains et bâtiments : ils concernent des baux commerciaux et des parkings ;
- ♦ équipements informatiques : ils concernent essentiellement des emplacements dans des « datacenters » ;
- ♦ autres : ils concernent principalement des véhicules.

Pour cette première application, le Groupe a retenu la méthode rétrospective simplifiée et applique les dispositions pratiques autorisées suivantes :

- ♦ l'exclusion des contrats de location dont la durée résiduelle se situe dans les 12 mois suivant la date de première application. Cette disposition est appliquée pour tous les contrats y compris ceux qui font l'objet d'une reconduction tacite en date de transition. Pour appliquer cette disposition, le Groupe a eu recours au jugement et à l'expérience acquise lors des précédents exercices afin de déterminer s'il existe ou non une certitude raisonnable d'exercer une option de renouvellement en tenant compte des faits et circonstances pertinents ;
- ♦ l'exclusion des contrats de location portant sur des actifs de faible valeur ;

- ♦ l'exclusion des coûts directs initiaux de l'évaluation du droit d'utilisation à la date de première application ;
- ♦ la reclassification à l'identique du solde de l'actif et du passif des contrats de location financement identifiés sous IAS 17 en droit d'utilisation et dette locative.

Le Groupe a décidé de ne pas adopter la mesure de simplification transitoire consistant en l'application des dispositions d'IFRS 16 uniquement aux contrats de location identifiés selon la norme IAS 17 et l'interprétation IFRIC 4 ; il a choisi d'appliquer la nouvelle définition de contrat de location de la norme IFRS 16 à tous les contrats existants à la date de première application.

Les taux d'actualisation appliqués à la date de transition sont basés sur le taux d'emprunt marginal du Groupe auquel est ajouté le taux sans risque de chaque pays pour tenir compte des environnements économiques spécifiques. Ces taux d'actualisation ont été déterminés en tenant compte des durées résiduelles des contrats à compter de la date de première application, soit le 1^{er} avril 2019.

Le taux d'emprunt marginal moyen utilisé au 1^{er} avril 2019 est de 3,14 %.

Les effets de l'application d'IFRS 16 au 1^{er} avril 2019 sont présentés dans le tableau ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Notes	Montants publiés 31/03/19	Effet de l'application d'IFRS16	Variation de l'exercice	Impacts au 31/03/20 *
Droits d'utilisation nets relatifs aux contrats de location	28	-	179 999	49 907	229 906
<i>dont valeur brute</i>		-	191 373	83 969	275 342
<i>dont amortissement</i>		-	- 11 374	- 34 062	- 45 436
Immobilisations corporelles	25	159 958	- 16 930	- 9 002	- 25 932
<i>dont contrats de location-financement</i>		14 807	- 14 807	- 9 821	- 24 628
<i>dont kits de développements</i>		2 123	- 2 123	819	- 1 304
Actifs non courants		1 510 713	163 069	40 905	203 974
Créances clients	5	476 641	- 2 943	2 943	-
Charges constatées d'avance	12	29 990	-576	- 144	- 720
Actifs courants		1 778 045	- 3 519	2 799	- 720
TOTAL ACTIF		3 288 758	159 550	43 704	203 254
Total capitaux propres		920 018	-	- 4 746	- 4 746
Passifs financiers non courants	37	890 366	149 183	34 536	183 719
Passifs non courants		1 035 119	149 183	34 536	183 719
Passifs financiers courants	37	453 299	26 377	12 600	38 977
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11	188 787	- 759	693	- 66
Autres dettes	34	664 617	- 15 251	621	- 14 630
Passifs courants		1 333 621	10 367	13 914	24 281
TOTAL PASSIF		3 288 758	159 550	43 704	203 254

* hors impacts liés aux effets d'impôts

Les impacts de - 5 M€, liés à IFRS 16 sur le compte de résultat, avant effet d'impôt, correspondent à l'annulation des charges de locations pour 35,2 M€, la comptabilisation d'une dotation aux amortissements pour - 34,4 M€, la comptabilisation d'intérêts pour - 5,7 M€, et d'une perte de change pour 0,1 M€

Une décision prise en novembre 2019 par le comité de l'IFRS IC considère qu'un contrat de location reste exécutoire aussi longtemps que le locataire, ou le bailleur, aurait à subir une perte plus qu'insignifiante en cas d'arrêt du contrat. En conséquence, même en l'absence d'option du locataire de prolonger à sa discrétion le contrat, il convient d'apprécier la durée raisonnablement certaine du contrat pour déterminer la dette locative correspondante et en déduire la valeur du droit d'utilisation. Selon le comité, la notion de « perte » doit être comprise de manière large sans se limiter aux pénalités contractuelles ou monétaires.

S'agissant de la durée d'amortissement des agencements inamovibles, le comité note que la durée des contrats de location est un élément à prendre en compte pour déterminer la durée d'amortissement des agencements ; et l'existence d'agencements non entièrement amortis qui devraient être abandonnés et déposés en cas d'arrêt du contrat de location est un exemple de perte à prendre en compte dans l'appréciation de la durée exécutoire du contrat de location.

Ces décisions ne remettent pas en cause, pour le moment, l'application du règlement ANC relatifs aux baux commerciaux français de type « 3-6-9 » considérant que la durée exécutoire de ces baux spécifiques ne peut être supérieure à 9 ans.

Compte tenu de cette décision, le Groupe a donc constaté une dette locative sur une durée cohérente avec la durée d'utilisation prévue des actifs investis inamovibles.

Application d'IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux »

Au 1^{er} avril 2019, le Groupe a appliqué l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux ».

IFRIC 23 clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 « Impôts sur le résultat » concernant la comptabilisation et l'évaluation des impacts fiscaux, lorsqu'une incertitude existe sur le traitement de l'impôt sur le résultat.

Cette application n'a eu aucun effet sur l'évaluation des impôts courants et différés.

ESTIMATION COMPLÉMENTAIRE

Néant

AUTRES ÉLÉMENTS AFFECTANT LA COMPARABILITÉ

Néant

6.1.2.7 Principales variations de périmètre et périmètre de consolidation

NOTE 2 PRINCIPALES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

Acquisition

Juillet 2019 : Acquisition de 70 % du groupe Green Panda Games

Le 31 juillet 2019, Ubisoft a acquis 70 % du groupe français « Green Panda Games » et ses deux filiales détenues à 100 %. Green Panda Games est un éditeur de premier plan de jeux mobiles free-to-play, spécialisé dans les jeux « hyper casual ». Ce groupe développe et publie des jeux de type « idle ». Fort d'une équipe de 30 talents, l'éditeur a lancé depuis sa création en 2013, plus de 55 jeux, qui ont été téléchargés par près de 85 millions de joueurs dans le monde.

Les accords prévoient qu'Ubisoft puisse porter sa participation à 100 % dans les quatre années à venir.

Le groupe a opté pour la méthode du goodwill partiel, qui correspond à la différence entre le prix d'acquisition du regroupement, et la quote-part de l'acquéreur dans la juste valeur de l'actif net identifiable acquis. Ce montant n'inclut pas le goodwill afférent aux intérêts minoritaires.

(en milliers d'euros)	À la date d'acquisition
Juste valeur de la contrepartie transférée	36 697
Quote-part attribuables aux actionnaires minoritaires	1 249
Actifs et passifs nets acquis	- 4 165
Goodwill résultant de l'acquisition	33 782
Trésorerie acquise	4 196

La détermination du goodwill est provisoire au 31 mars 2020, l'estimation du prix d'acquisition et son allocation étant en cours d'analyse à la date de clôture ; elle sera finalisée dans les douze mois suivant la date d'acquisition.

Cette prise de participation majoritaire est accompagnée de trois options de vente accordées aux minoritaires, ainsi que de trois options d'achat accordées au Groupe, exerçables selon une durée définie dans le pacte d'actionnaires.

Au 31 mars 2020, la dette liée à l'option de vente accordée aux minoritaires a été mesurée à la valeur actuelle du prix d'exercice de l'option, basée sur la valeur d'entreprise déterminée dans le cadre des travaux d'allocation du prix d'acquisition. Cette dette est comptabilisée dans le poste du bilan « Autres passifs non courants ». Les variations ultérieures de la juste valeur de la dette sont constatées en contrepartie des capitaux propres du Groupe excepté pour la part, liée à des conditions de présence, comptabilisée en charges de personnel.

Janvier 2020 : Acquisition de 75 % de la société Kolibri Games

Le 31 janvier 2020, Ubisoft a acquis 75 % de la société allemande « Kolibri Games ». La société est un éditeur de premier plan de jeux mobiles free-to-play et l'un des leaders dans les jeux de type « idle ». Basé à Berlin, le studio, composé d'une équipe d'une centaine de talents, a développé et publié Idle Miner Tycoon, un jeu téléchargé par plus de 104 millions de joueurs dans le monde et qui a bénéficié de plus de 160 mises à jour de contenus additionnels depuis son lancement en 2016.

Les accords prévoient qu'Ubisoft puisse porter sa participation à 100 % dans les cinq années à venir.

Le groupe a opté pour la méthode du goodwill partiel, qui correspond à la différence entre le prix d'acquisition du regroupement, et la quote-part de l'acquéreur dans la juste valeur de l'actif net identifiable acquis. Ce montant n'inclut pas le goodwill afférent aux intérêts minoritaires

(en milliers d'euros)	À la date d'acquisition
Juste valeur de la contrepartie transférée	118 223
Quote-part attribuable aux actionnaires minoritaires	4 560
Actifs et passifs nets acquis	- 18 241
Goodwill résultant de l'acquisition	104 543
Trésorerie acquise	15 969

La détermination du goodwill est provisoire au 31 mars 2020, l'estimation du prix d'acquisition et son allocation étant en cours d'analyse à la date de clôture ; elle sera finalisée dans les douze mois suivant la date d'acquisition.

Cette prise de participation majoritaire est accompagnée de quatre options de vente accordées aux minoritaires, ainsi que de quatre options d'achat accordées au Groupe, exerçables selon une durée définie dans le pacte d'actionnaires.

Au 31 mars 2020, la dette liée à l'option de vente accordée aux minoritaires a été mesurée à la valeur actuelle du prix d'exercice

de l'option, basée sur la valeur d'entreprise déterminée dans le cadre des travaux d'allocation du prix d'acquisition. Cette dette est comptabilisée dans le poste du bilan « Autres passifs non courants ». Les variations ultérieures de la juste valeur de la dette seront constatées en contrepartie des capitaux propres du Groupe.

Ouvertures de filiales

- ◆ **Novembre 2019** : Création des sociétés Robot Parking Productions LLC, Very Perry Productions LLC, et Creature Within Productions LLC aux États-Unis.
- ◆ **Février 2020** : Création de la société Ubisoft Vietnam Company Ltd.
- ◆ **Mars 2020** : Création de la succursale Ubisoft Ltd Taiwan Branch (succursale de la société Ubisoft Ltd basée à Hong Kong).

Fusion de filiales

Néant

Dissolution de filiales

- ◆ **Mars 2020** : Dissolution sans liquidation de la société Ubisoft Learning & Development SARL.

La dissolution sans liquidation est sans impact sur les comptes consolidés.

NOTE 3 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 mars 2020, 83 entités sont consolidées (75 entités au 31 mars 2019).

Seules les entités significatives sont présentées dans le tableau ci-dessous. Le caractère significatif s'apprécie au regard de la contribution à la production immobilisée et au chiffre d'affaires du Groupe.

Les autres filiales et entités ad' hoc dont la contribution est non significative ne sont pas reprises dans cette liste :

Société	Pays	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêts	Méthode de consolidation	Activité
Ubisoft Entertainment SA	France	Société mère	Société mère	IG	Édition
Ubisoft Ltd	Royaume-Uni	100 %	100 %	IG	Distribution
Ubisoft Inc.	États-Unis	100 %	100 %	IG	Distribution
Ubisoft GmbH	Allemagne	100 %	100 %	IG	Distribution
Ubisoft Srl	Roumanie	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Divertissements Inc.	Canada	100 %	100 %	IG	Production/ Distribution
Ubisoft France SAS	France	100 %	100 %	IG	Distribution
Ubisoft EMEA SAS	France	100 %	100 %	IG	Distribution
Ubisoft Production Internationale SAS	France	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Toronto Inc.	Canada	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Paris SAS	France	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Montpellier SAS	France	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Entertainment Sweden AB	Suède	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Mobile Games SARL	France	100 %	100 %	IG	Distribution
Ubisoft Blue Byte GmbH	Allemagne	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Singapore Pte Ltd	Singapour	100 %	100 %	IG	Production

IG = Intégration Globale



La date de clôture annuelle des sociétés consolidées est le 31 mars. Certaines sociétés clôturent le 31 décembre mais établissent des comptes sur la période du 1^{er} avril au 31 mars pour le reporting consolidé.

L'organigramme du Groupe est présenté dans la partie 2.4.3 du rapport financier annuel.

Au 31 mars 2020, toutes les sociétés du Groupe sont consolidées par intégration globale à l'exception de Shanghai UNO Network Technology Co.Ltd mise en équivalence.

Les participations ne donnant pas le contrôle dans l'actif net des filiales consolidées sont présentées sur une ligne distincte des

capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère, « Participations ne donnant pas le contrôle ». Les participations ne donnant pas le contrôle comprennent le montant des intérêts minoritaires à la date de prise de contrôle et la part des minoritaires dans la variation des capitaux propres depuis cette date. Sauf accord contractuel qui indiquerait une allocation différente, les résultats négatifs des filiales sont systématiquement répartis entre capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère et aux participations ne donnant pas le contrôle sur la base de leurs pourcentages d'intérêt respectifs, et cela même si ces derniers deviennent négatifs.

6.1.2.8 Ventes

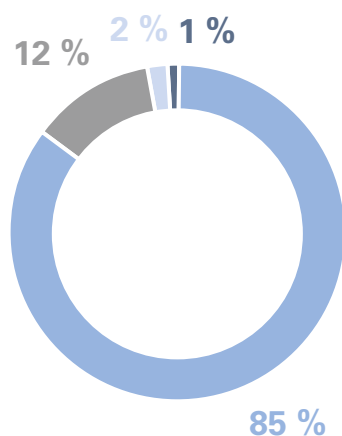
NOTE 4 CHIFFRE D'AFFAIRES

Chiffre d'affaires	31/03/20	31/03/19	Variation	Évolution taux courant	Évolution taux constant
Digital	1 349 245	1 340 209	9 036	0,7 %	- 1,0 %
Retail	196 743	473 139	- 276 396	- 58,4 %	- 59,3 %
Prestations de services	31 761	17 555	14 207	80,9 %	78,6 %
Licences	17 082	14 619	2 463	16,8 %	15,8 %
TOTAL	1 594 831	1 845 522	- 250 690	- 13,6 %	- 15,1 %

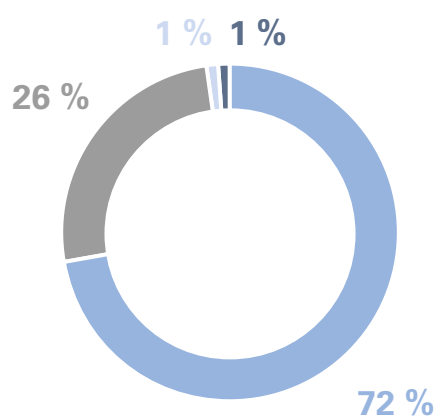
Le chiffre d'affaires a diminué de 13,6 % à taux de change courant, et de 15,1 % à taux de change constant entre 2019 et 2020. La méthode utilisée pour le calcul du chiffre d'affaires à taux constant est

d'appliquer aux données de la période considérée, les taux de change moyens utilisés pour la même période de l'exercice précédent.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES AU 31 MARS 2020



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES AU 31 MARS 2019



- Digital
- Retail
- Prestations de services
- Licences

PRINCIPES COMPTABLES

Ventes de jeux vidéo sans service associé (Digital et Retail)

Ventes digitales de jeux vidéo

Elles correspondent aux ventes de jeux ou de contenus additionnels sur un support intégralement digital (contenu téléchargeable : jeux vidéo en téléchargement, DLC...). Les revenus des ventes digitales sont constatés à la date de mise à disposition du contenu téléchargeable.

Le cas échéant, des produits constatés d'avance sont comptabilisés pour différer la reconnaissance en chiffre d'affaires des sommes perçues au titre de ventes dont le contenu n'a pas été mis à disposition des clients à la date de clôture.

Par ailleurs, dans le cadre de contrats de distribution faisant l'objet de modalités de rémunérations spécifiques telles que des minimums garantis, la référence à la date de transfert du contrôle est susceptible de conduire à reporter dans le temps une portion des revenus.

Ventes retail de jeux vidéo

Le chiffre d'affaires généré par la vente de boîtes de jeux vidéo est comptabilisé à la date de livraison des produits aux distributeurs, déduction faite, le cas échéant, des remises commerciales et des provisions pour retours et réductions de prix.

Pour les boîtes de jeux vendues en retail mais comprenant également du contenu digital (season pass, DLC...), la part de ce contenu est isolée et reclassée dans les ventes digitales. L'allocation est réalisée sur la base des prix de vente individuels de chaque élément inclus dans l'offre.

Ventes de jeux vidéo comprenant une fonctionnalité online de type Live Services (Digital et Retail)

Le service identifié constitue une obligation de performance distincte, qui est étalé sur la durée de service estimée à la date de commercialisation du jeu.

Ubisoft distingue deux obligations sur ces types de jeux :

- ♦ une obligation initiale liée à la livraison digitale ou physique du contenu, le revenu associé à cette obligation initiale sera reconnu à la date de la livraison du contenu. Les modalités de reconnaissance du revenu sont identiques à celles décrites pour les ventes sans service associé ;
- ♦ une obligation de performance correspondant à la fourniture d'un ensemble des services à l'utilisateur final (le joueur) comportant notamment des droits sur des contenus futurs non spécifiés (mises à jour, corrections, améliorations, maintenances et éventuellement livraisons de contenus gratuits) et des fonctionnalités permettant l'accessibilité en ligne à ces contenus. Le prix de vente relatif à cette obligation de service est calculé en fonction du taux de service déterminé par catégorie de jeux. Le revenu associé à cette obligation de service est reconnu selon un profil d'étalement linéaire sur la durée d'utilisation du jeu attendue des utilisateurs finaux.

Licences portant sur des jeux vidéo ou des œuvres cinématographiques

Les accords de licence constituent :

- ♦ soit un droit d'accès étalé dans le temps ;
- ♦ soit un droit d'utilisation reconnu à une date donnée, en fonction de l'utilisation de la licence par le licencié qui correspond à la date à laquelle le contenu licencié est transféré au client et que le client peut en bénéficier librement.

La référence à la date de transfert du contrôle est susceptible de conduire à reporter dans le temps une portion des revenus.

Monnaie virtuelle

La monnaie virtuelle constitue une obligation de performance distincte. Le revenu est étalé sur la durée de consommation estimée des crédits.

Abonnements

Les revenus provenant des abonnements sont comptabilisés en linéaire sur la durée du service fourni.

NOTE 5 CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Créances clients et autres créances	Ouverture Brut	1 ^{re} application IFRS 16 ⁽¹⁾	Mouvement	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Clients et comptes rattachés	479 159	- 2 943	- 179 934	- 338	8 435	4 801	309 180
TOTAL AU 31/03/20	479 159	- 2 943	- 179 934	- 338	8 435	4 801	309 180
TOTAL AU 31/03/19	436 889	-	18 031	747	2 161	21 331	479 159

(1) Cf. 6.1.2.6 comparabilité des comptes : 1^{re} application de la norme IFRS 16

Provisions	Ouverture	Dotations	Reprises	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Clients et comptes rattachés	2 518	836	- 849	- 338	-	- 47	2 120
TOTAL AU 31/03/20	2 518	836	- 849	- 338	-	- 47	2 120
TOTAL AU 31/03/19	1 317	2 136	- 2 186	747	471	33	2 518

La totalité des créances clients a une échéance à moins d'un an.

Risque de crédit

Les principaux clients d'Ubisoft sont répartis à travers le monde. Ils se structurent notamment en :

- ◆ distributeurs digitaux (représentant 84,6 % du chiffre d'affaires total du Groupe) :

Sur le marché digital, les clients sont peu nombreux mais avec une distribution mondiale. La société considère que compte tenu de la qualité des contreparties, le risque de contrepartie sur les ventes digitales est limité ;

- ◆ distributeurs physiques (représentant 12,3 % du chiffre d'affaires total du Groupe) :

Afin de se prémunir contre le risque de non-paiement, les principales filiales du Groupe qui représentent environ 86 % du chiffre d'affaires physique bénéficient d'une assurance-crédit.

Le premier client d'Ubisoft, représente 21 % du chiffre d'affaires hors taxes du Groupe, les 5 premiers 51 % et les 10 premiers 63 %.

Conformément à la norme IFRS 9, le Groupe utilise le modèle simplifié de dépréciation des créances commerciales basé sur l'analyse des pertes attendues sur la durée de vie de la créance. Après analyse de la probabilité de défaut des créanciers, certaines créances commerciales ont fait l'objet d'une dépréciation. Compte tenu de la qualité des contreparties relatives au chiffre d'affaires digital et de l'assurance-crédit couvrant 86 % du chiffre d'affaires physique, la perte de valeur attendue sur les créances commerciales est limitée au regard du Groupe.

PRINCIPES COMPTABLES

Les créances commerciales et autres créances liées à l'activité opérationnelle sont comptabilisées au coût amorti qui, dans la plupart des cas, correspond à leur valeur nominale, diminuée des pertes de valeur éventuelles enregistrées dans un compte spécifique de dépréciation. Les créances étant d'une maturité inférieure à un an, elles ne sont pas actualisées.

Conformément à la norme IFRS 9, le Groupe utilise le modèle simplifié de dépréciation des créances commerciales basé sur l'analyse des pertes attendues sur la durée de vie de la créance. Après analyse de la probabilité de défaut des créanciers, certaines créances commerciales peuvent faire l'objet d'une dépréciation.

Selon IFRS 9, les corrections de valeur au titre des pertes de crédit attendues correspondent soit :

- ◆ aux pertes de crédit attendues pour les douze mois suivant la date de clôture ;
- ◆ aux pertes de crédit attendues pour la durée de vie.

L'évaluation des pertes de crédit attendues pour la durée de vie s'applique si le risque de crédit d'un actif financier à la date de clôture a augmenté de manière significative depuis sa comptabilisation initiale. Dans le cas contraire, l'évaluation se fait en fonction des pertes de crédit attendues pour les douze mois à venir.

L'écart entre la valeur comptable et la valeur recouvrable est comptabilisé en résultat opérationnel courant. Les pertes de valeur peuvent être reprises si l'actif retrouve sa valeur initiale dans le futur. Les reprises sont comptabilisées au sein du même poste que les dotations. La perte de valeur est considérée comme définitive lorsque la créance est elle-même considérée comme définitivement irrécouvrable et passée en perte.

NOTE 6 PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

	Ouverture	1 ^{re} application norme IFRS 15	Dotation	Reprise	Reclassement	Change	Variation de périmètre	Clôture
Ventes digitales différées ⁽¹⁾	55 636	-	1 405	- 40 598	-	- 61	-	16 383
Revenus différés liés à la norme IFRS 15 ^{(2) (3)}	281 859	-	106 480	- 140 264	-	1 124	-	249 199
Autres produits constatés d'avance ⁽⁴⁾	43 839	-	3 842	- 18 364	- 21 039	1 093	-	9 371
TOTAL AU 31/03/20	381 335	-	111 728	- 199 226	- 21 039	2 158	-	274 955
TOTAL AU 31/03/19	40 891	87 871	374 227	- 128 312	-	6 074	584	381 335

Les produits constatés d'avance sont constitués principalement :

- (1) des revenus différés liés aux ventes digitales de jeux comprenant du contenu téléchargeable. Un produit constaté d'avance est comptabilisé si la date de mise à disposition du contenu téléchargeable est postérieure à la vente du jeu ;
- (2) des services différés liés aux ventes de jeux comprenant une fonctionnalité online de type « Live Services » ;

(3) des revenus différés portant sur :

- des contrats de licences lorsque ces contrats constituent un droit d'accès étalé dans le temps ou un droit d'utilisation reconnu à la date de transfert du contrôle,
- des contrats de distribution lorsqu'ils font l'objet de modalités de rémunérations spécifiques telles que des minima garantis.

(4) autres produits constatés d'avance non liés à IFRS 15.

NOTE 7 INFORMATIONS SECTORIELLES

Conformément à la norme IFRS 8, le Groupe fournit une information sectorielle. L'information sectorielle est établie sur la base des données présentées pour l'analyse de la performance des activités par le Conseil d'administration, qui est le principal organe de décision opérationnel du Groupe.

Les secteurs opérationnels reportés correspondent à l'activité d'édition/production, et aux zones géographiques de distribution au niveau desquelles les décisions opérationnelles sont prises.

La ventilation par zone géographique de distribution est faite sur deux secteurs, selon l'implantation des actifs du Groupe :

- ♦ distribution zone EMEA (correspondant à la zone Asie, Pacifique et Europe) ;
- ♦ distribution zone Nord Amérique (comprenant l'Amérique du Nord, Amérique centrale et Amérique latine).

Ces informations sectorielles sont cohérentes avec les Groupes d'UGT identifiés pour les tests de dépréciation (Cf. note 6.1.2.11).

Résultat opérationnel par secteur

	31/03/20 ⁽¹⁾				31/03/19			
	Édition/ Production	Distribution Zone EMEA	Distribution Zone Nord Amérique	Groupe	Édition/ Production	Distribution Zone EMEA	Distribution Zone Nord Amérique	Groupe
Chiffre d'affaires	228 283	706 020	660 528	1 594 831	145 844	873 558	826 120	1 845 522
Coût des ventes	- 34 732	- 124 058	- 94 287	- 253 077	- 6 088	- 191 753	- 131 131	- 328 972
Marge brute	193 551	581 962	566 241	1 341 754	139 756	681 805	694 989	1 516 550
Frais de recherche et développement	- 679 471	- 1 872	459	- 680 885	- 698 280	- 1 920	- 169	- 700 370
Frais de marketing	- 108 243	- 137 708	- 136 278	- 382 229	- 82 108	- 163 995	- 158 906	- 405 009
Frais administratifs et informatiques	- 83 801	- 43 325	- 56 432	- 183 557	- 66 855	- 36 429	- 44 985	- 148 269
Intersecteurs ⁽²⁾	680 675	- 324 738	- 355 938	-	1 025 157	- 579 509	- 445 648	-
Résultat opérationnel courant avant rémunérations payées en actions	2 712	74 318	18 051	95 082	317 670	- 100 049	45 281	262 902
Rémunérations payées en actions ⁽³⁾	- 53 772	-	-	- 53 772	- 54 686	-	-	- 54 686
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 51 059	74 318	18 051	41 311	262 984	- 100 049	45 281	208 216

(1) Cf. 6.1.2.6 comparabilité des comptes : 1^{re} application de la norme IFRS 16

(2) La société mère facture aux filiales de distribution une contribution sous forme de royalties qui sert à supporter les coûts de développement (amortissements des logiciels internes et développements extérieurs, et royalties payées aux développeurs tiers)

(3) La charge liée aux rémunérations payées en actions est comptabilisée par la société mère mais concerne les salariés de toutes les zones géographiques

Les autres éléments du compte de résultat, en particulier les autres produits et charges opérationnels, les produits et charges financiers ainsi que l'impôt ne sont pas suivis segment par segment et sont réputés concerner le Groupe dans son ensemble et de façon indistincte.

Actif par secteur

	31/03/20 ⁽¹⁾				31/03/19			
	Édition/ Production	Distribution Zone EMEA	Distribution Zone Nord Amérique	Total	Édition/ Production	Distribution Zone EMEA	Distribution Zone Nord Amérique	Total
Goodwill	301 531	9 562	23 465	334 558	257 963	9 875	22 883	290 721
Autres immobilisations incorporelles et corporelles	1 265 826	8 023	15 826	1 289 676	1 019 586	7 479	15 819	1 042 883
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	211 516	6 474	11 916	229 906	-	-	-	-
Actifs financiers non courants	12 340	688	689	13 716	7 414	607	645	8 667
Actifs d'impôt différé	114 091	29 293	25 954	169 338	104 757	49 071	14 616	168 443
Actifs non courants	1 905 305	54 040	77 850	2 037 195	1 389 720	67 032	53 962	1 510 714
Actif circulant	177 177	127 906	141 880	446 963	202 345	226 090	260 067	688 502
Actifs financiers courants	453	-	-	453	184	-	-	184
Actifs d'impôt exigible	40 543	465	25	41 034	38 043	1 406	107	39 555
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 005 030	67 283	6 884	1 079 197	880 748	164 276	4 778	1 049 803
Actifs courants	1 223 203	195 655	148 789	1 567 646	1 121 320	391 773	264 952	1 778 045
TOTAL ACTIF	3 128 507	249 695	226 639	3 604 841	2 511 040	458 804	318 914	3 288 759

(1) Cf. 6.1.2.6 comparabilité des comptes : 1^{re} application de la norme IFRS 16

Les passifs sectoriels du Groupe ne faisant pas l'objet d'une présentation régulière à la direction, ils ne sont pas intégrés à l'information sectorielle.

6.1.2.9 Charges opérationnelles courantes et non courantes

NOTE 8 CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR DESTINATION

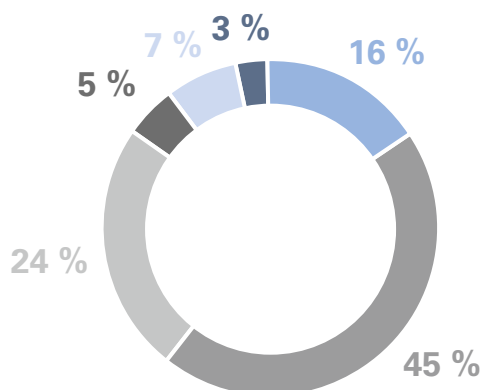
On constate une baisse de 20,1 M€ des frais de recherche et développement qui s'établissent à 720,8 M€ (45,2 % du chiffre d'affaires) contre 740,9 M€ sur 2018/2019 (40,1 %).

Le coût des ventes diminue de 75,9 M€ et atteint 253 M€ (15,9 % du chiffre d'affaires), par rapport à 329 M€ (17,8 %) sur l'exercice précédent.

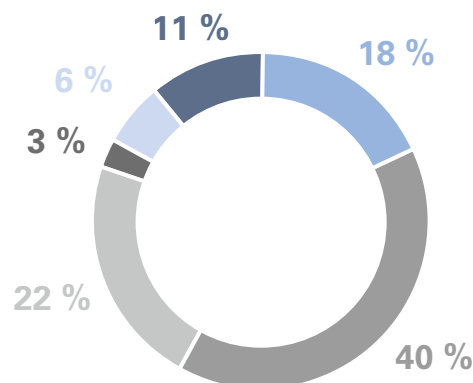
Les frais de marketing et les frais administratifs et informatiques progressent de 12,2 M€ et atteignent 579,6 M€ (36,3 % du chiffre d'affaires), par rapport à 567,4 M€ (30,7 %) sur l'exercice précédent :

- ◆ les dépenses variables de marketing s'élèvent à 262,6 M€ (16,5 % du chiffre d'affaires), par rapport à 296 M€ (16 %) sur 2018/2019 ;
- ◆ les coûts de structure s'élèvent à 317 M€ (19,9 % du chiffre d'affaires) par rapport à 271,4 M€ (14,7 %) sur 2018/2019.

% DU CHIFFRE D'AFFAIRES AU 31 MARS 2020



% DU CHIFFRE D'AFFAIRES AU 31 MARS 2019



Détail des dotations et reprises de provisions et amortissements par destination

	31/03/20				
	Total	Coût des Ventes	Frais de recherche et développement	Frais de marketing	Frais administratifs et informatiques
Dotations nettes des reprises					
Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations incorporelles	434 883	-	427 884	2 191	4 807
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	47 324	29	33 198	3 305	10 792
Dotation aux amortissements des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	36 948	298	27 606	4 734	4 310
Provisions sur clients	270	-	- 4	273	-
Provisions pour risques et charges	452	- 184	651	47	- 62
Provisions pour engagements de retraite	2 498	-	1 620	250	627
TOTAL AU 31/03/20	522 374	143	490 956	10 801	20 474
TOTAL AU 31/03/19	536 102	63	505 832	580	29 627

PRINCIPES COMPTABLES

À des fins de comparaison avec les autres acteurs du secteur, Ubisoft présente son résultat par fonction.

Frais de recherche et développement

Cette destination comprend l'ensemble des dépenses de recherche et développement encourues par le Groupe :

- ♦ rémunération des équipes de production non affectées à des projets capitalisés (avantages à court terme, avantages postérieurs à l'emploi, paiements fondés sur des actions)

ainsi que des coûts indirects et d'activités diminués des éventuelles subventions publiques reçues ou à recevoir ;

- ♦ royautés versées ou dues relatives à des éléments de propriété intellectuelle appartenant à des tiers utilisés dans le cadre de la production des contenus du Groupe ;
- ♦ amortissement des logiciels commerciaux à compter de leur lancement commercial et dépréciation éventuelle en fonction de la rentabilité future attendue des jeux.

...

Frais de marketing

Cette destination comprend toutes les dépenses de ventes et de marketing à l'exception des coûts de marketing éditoriaux qui relèvent des coûts de recherche et développement. Elle regroupe les dépenses variables de marketing (investissement marketing de l'exercice) et les coûts de structure (rémunération des équipes de marketing).

Frais administratifs et informatiques

Cette destination comprend toutes les dépenses des équipes administratives et informatiques (coûts de structure) ainsi que des coûts de sous-traitance et des coûts indirects.

NOTE 9 AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES NON COURANTES

	31/03/20	31/03/19
Goodwill	100 056	48 531
Marques	750	700
TOTAL	100 806	49 231

Les autres charges opérationnelles non courantes comprennent les dépréciations des goodwill et marques comptabilisées suite à la réalisation de tests de dépréciation ou lorsque la valeur vénale est devenue inférieure à la valeur comptable (Cf. détail note 17).

Compte tenu de leur caractère significatif et non récurrent, ces charges sont présentées en non courant.

NOTE 10 STOCKS

Stocks et en-cours	Ouverture	Variation de stock (résultat)	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Marchandises	61 639	- 20 186	-	-	61	41 514
TOTAL AU 31/03/20	61 639	- 20 186	-	-	61	41 514
TOTAL AU 31/03/19	28 521	31 326	-	-	1 793	61 639

	Ouverture	Dotations/ Reprises	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Dépréciation					
Marchandises	29 759	- 705	-	14	29 068
TOTAL AU 31/03/20	29 759	- 705	-	14	29 068
TOTAL AU 31/03/19	8 257	20 859	-	643	29 759

Aucun stock n'est donné en nantissement de passifs.

PRINCIPES COMPTABLES

Les stocks sont valorisés selon la méthode du CMP (coût moyen pondéré).

La valeur nette des stocks est évaluée à la valeur la plus faible entre le coût d'acquisition et la valeur nette de réalisation.

Le coût d'acquisition comprend le prix d'achat et les frais accessoires liés à l'achat.

La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente (coûts de commercialisation et de distribution).

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur nette de réalisation probable est inférieure à la valeur comptable.

Aucun coût d'emprunt n'est incorporé aux coûts des stocks.

NOTE 11 DETTES FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS

Dettes fournisseurs et comptes rattachés	Ouverture	1 ^{re} application IFRS 16 ⁽¹⁾	Variation	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
	Brut						Brut
Fournisseurs	188 127	- 759	- 52 576	456	4 208	- 704	138 752
TOTAL AU 31/03/20	188 127	- 759	- 52 576	456	4 208	- 704	138 752
TOTAL AU 31/03/19	176 076	-	3 352	-	3 542	5 157	188 127

(1) Cf. 6.1.2.6 Comparabilité des comptes : 1^{re} application de la norme IFRS 16

Le poste « fournisseurs » comprend les engagements conclus dans le cadre des contrats de licences y compris pour la partie non encore versée.

Au 31 mars 2020, ces engagements non versés sont de 10 494 K€ contre 11 091 K€ l'année précédente.

Ces dettes étant à court terme et ne portant pas d'intérêt, le risque de taux n'est pas significatif.

PRINCIPES COMPTABLES

Les dettes fournisseurs sont enregistrées au coût amorti.

Les dettes fournisseurs dont la maturité est supérieure à un an font l'objet d'une actualisation. Le plus généralement, les dettes fournisseurs étant à court-terme, elles sont inscrites au bilan pour leur valeur nominale.

NOTE 12 CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

	Ouverture	1 ^{re} application IFRS 16 ⁽¹⁾	Variation	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
	Brut						Brut
Charges constatées d'avance	29 991	- 576	9 026	-	331	- 583	38 188
TOTAL AU 31/03/20	29 991	- 576	9 026	-	331	- 583	38 188
TOTAL AU 31/03/19	32 036	-	- 2 469	-	-	424	29 991

(1) Cf. 6.1.2.6 Comparabilité des comptes : 1^{re} application de la norme IFRS 16

Il s'agit essentiellement de charges concernant des logiciels, la maintenance informatique et divers frais généraux.

6.1.2.10 Avantages au personnel**NOTE 13** CHARGES DE PERSONNEL

Les effectifs au 31 mars 2020 (ensemble des salariés inscrits en fin de période) se répartissent comme suit :

Effectifs par zones géographiques	31/03/20	31/03/19
Amérique	6 252	5 724
EMEA/Pacifique	11 793	10 261
TOTAL	18 045	15 985

L'effectif moyen sur l'exercice 2019/2020 est de 17 136 personnes.

	31/03/20	31/03/19
Salaires ⁽¹⁾	808 369	714 138
Charges sociales	189 086	171 547
Subventions et crédits d'impôt	- 150 183	- 136 823
Rémunérations payées en actions ⁽²⁾	53 772	54 686
TOTAL	901 043	803 548

(1) dont - 109 K€ de shadow stocks options attribuées aux dirigeants payées en trésorerie

(2) cf. détail en note 15

Le montant des charges résultant des régimes à cotisations définies s'élève à 28 780 K€.

Les subventions et crédits d'impôt présentés en réduction des charges de personnel se décomposent comme suit :

Pays	Nature	31/03/20	31/03/19
Canada	Subventions ⁽¹⁾	96 811	89 506
	Crédits d'impôt ⁽¹⁾	7 989	8 435
France	Crédits d'impôt	27 277	23 144
	Autres ⁽²⁾	2 385	3 345
Singapour	Subventions	5 875	4 888
Royaume-Uni	Crédits d'impôt	4 974	3 110
Abu Dhabi	Subventions	1 642	1 304
Autres		3 228	3 091
TOTAL		150 183	136 823

(1) Le paiement de certaines subventions ou crédits d'impôt est conditionné à la réalisation de bénéfices fiscaux

(2) Incluant 2 026 K€ de CICE au 31/03/2019

PRINCIPES COMPTABLES

Certains studios de production du Groupe sont établis dans des pays dont la législation propose aux producteurs de jeux vidéo des dispositifs incitatifs de type subventions publiques ou crédits d'impôt. Les produits perçus de ces dispositifs sont présentés en réduction des frais de recherche et développement dans le compte de résultat du Groupe. Ils sont inscrits en réduction du coût de revient des logiciels de développements

internes au bilan de sorte qu'ils sont in fine comptabilisés en réduction de la charge d'amortissement sur la durée d'utilité des logiciels de développements internes auxquels ils se rattachent.

Certains de ces dispositifs peuvent être assortis de conditions devant être respectées immédiatement ou à terme par le Groupe. Ces conditions sont analysées par le Groupe préalablement à l'inscription en réduction du coût de revient de l'actif.

NOTE 14 AVANTAGES DU PERSONNEL

Provisions pour retraites

	Ouverture	Dotations	Variation en autres éléments du résultat global *	Reprises	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Provisions pour retraites	14 382	2 624	- 1 087	- 126	-	- 23	15 769
TOTAL AU 31/03/20	14 382	2 624	- 1 087	- 126	-	- 23	15 769
TOTAL AU 31/03/19	10 289	2 392	2 020	- 350	-	31	14 382

* La variation est principalement liée au changement d'hypothèse sur le taux d'actualisation

Hypothèses

	Japon		Italie		France		Inde		Bulgarie	
	31/03/20	31/03/19	31/03/20	31/03/19	31/03/20	31/03/19	31/03/20	31/03/19	31/03/20	31/03/19
Taux d'évolution annuel des salaires	2,45 %	2,07 %	10 %	3 %	1,50 % à 2 %	1,50 % à 2 %	10 % à 12 %	10 % à 12 %	5 %	5 % à 12 %
Taux de turnover	3,80 %	3,45 %	Entre 3 % et 7 %	Entre 3 % et 7 %	< 49 ans : 5,75 %	< 49 ans : 5,75 %	< 30 ans : 24 %	< 30 ans : 24 %	< 30 ans : 16 %	< 30 ans : 16 %
					≥ 49 ans : 1 %	≥ 49 ans : 1 %	< 40 ans : 14 %	< 40 ans : 14 %	< 40 ans : 8 %	< 40 ans : 8 %
							≥ 40 ans : entre 2 % et 0 %	≥ 40 ans : entre 2 % et 0 %	≥ 40 ans : entre 5 % et 0 %	≥ 40 ans : entre 5 % et 0 %
Âge de départ à la retraite	60 ans	60 ans	67 ans	66 ans	67 ans	67 ans	60 ans	60 ans	61 ans et 64 ans	61 ans et 64 ans
Taux d'actualisation	1,42 %	1,04 %	1,42 %	1,04 %	1,42 %	1,04 %	6,80 %	7,55 %	0,6 %	1 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	16 ans	16 ans	27 ans	27 ans	32 ans	32 ans	33 ans	33 ans	25 ans	25 ans

Les hypothèses de mortalité sont basées sur les statistiques et les tables de mortalité publiées.

La définition et les règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements sont détaillées ci-dessous.

Une variation à la hausse de 50 points de base du taux d'actualisation entraînerait une baisse de 10 % du montant de l'engagement.

Une variation à la baisse de 50 points de base du taux d'actualisation entraînerait une hausse de 10 % du montant de l'engagement.

PRINCIPES COMPTABLES

Engagements de retraite

Selon les lois et usages de chaque pays, Ubisoft participe à des régimes de retraite, prévoyance et indemnités de fin de carrière, dont les prestations dépendent de différents facteurs tels que l'ancienneté, les salaires et les versements effectués à des régimes généraux obligatoires.

Ces régimes peuvent être à cotisations définies ou à prestations définies :

- ◆ concernant les **régimes à cotisations définies**, le complément de retraite est fixé par le capital accumulé du fait des contributions versées par le salarié et l'entreprise à des fonds extérieurs. Les charges correspondent aux cotisations versées au cours de l'exercice. Il n'y a aucun engagement ultérieur du Groupe envers ses salariés. Pour Ubisoft, il s'agit généralement des régimes publics de retraite ou des régimes spécifiques à cotisations définies ;
- ◆ concernant les **régimes (ou plans) à prestations définies**, le salarié bénéficie de la part du Groupe d'une indemnité de fin de carrière fixée en fonction de paramètres tels que son âge, la durée de sa carrière, le montant de ses rémunérations. Le Groupe est concerné par ce régime au Japon, en Italie, France, Bulgarie et Inde.

Sur la base du mode de fonctionnement de chaque régime et des données fournies par chaque pays, les obligations futures de l'employeur ont été évaluées sur la base d'un calcul actuariel appelé « méthode des unités de crédit projetées ». Cette méthode consiste à déterminer la valeur des prestations futures probables et actualisées de chaque salarié au moment de son départ en fin de carrière. Conformément à la norme IAS 19 révisée, les écarts actuariels sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

Au Japon, en Italie et en France, le taux d'actualisation est déterminé par référence au taux de marché pour des obligations privées de grande qualité (taux IBBOX AA10+, taux moyen des 12 derniers mois des obligations de sociétés cotées AA sur 10 ans et plus).

En Inde et en Bulgarie, le taux d'actualisation est basé sur le taux de rendement en vigueur sur le marché des obligations du gouvernement à la date de clôture.

NOTE 15 RÉMUNÉRATIONS EN ACTIONS ET ASSIMILÉES

Incidence sur les états financiers :

CAPITAUX PROPRES AU 31/03/19	243 424
Charges de personnel	53 772
<i>Stock-options</i>	5 047
<i>Attribution gratuite d'actions</i>	39 301
<i>MMO – Massive Multishare Ownership</i>	9 424
CAPITAUX PROPRES AU 31/03/20	297 196

L'impact de ces paiements en actions sur les réserves correspond à la totalité des droits acquis par les salariés au titre des instruments de capitaux propres attribués par Ubisoft au 31 mars 2020 (Cf. 6.1.1 Tableau de variation des capitaux propres).

Stock-options

La juste valeur des options de souscription ou d'achat d'actions, subordonnées à la satisfaction de conditions de présence et de performance, est estimée et figée à la date d'attribution. La

comptabilisation de la charge est étalée sur une durée d'acquisition des droits de 4 ans, mais n'est pas linéaire compte tenu des modalités d'acquisition des droits.

Options de souscription

	28 ^e plan	29 ^e plan	30 ^e plan	31 ^e plan	32 ^e plan	33 ^e plan	34 ^e plan
Nombre total d'actions attribuées	665 740	62 200	328 100	37 500	758 810	29 344	220 700
Point de départ d'exercice des options	24/09/15	16/12/15	23/09/16	Mai 2019 ⁽¹⁾	23/06/17 ⁽¹⁾	14/12/17 ⁽¹⁾	30/03/18
Date d'expiration des options	23/09/19	15/12/19	22/09/20	15/12/20	22/06/21	13/12/21	29/03/22
Maturité (en années)	5	5	5	5	5	5	5
Volatilité	42 %	42 %	42 %	42 %	42 %	35 %	35 %
Taux d'intérêt sans risque	0,50 %	0,15 %	0,13 %	0,13 %	0 %	0 %	0 %
Taux de dividende estimé	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Taux de turnover annuel	5 %	5 %	5 %	0 %	5 %	0 %	5 %
Prix d'exercice des options	12,92 €	14,22 €	17,94 €	26,85 €	33,015 €	31,955 €	37 € 39,03 €
Juste valeur de l'option après division (€/action)	4,29 €	4,62 €	4,35 €	8,73 €	8,55 € ⁽²⁾	8,72 € ⁽²⁾ 6,74 €	12,10 € 8,75 €
							France Monde
Options au 1 ^{er} avril 2019	166 141	30 200	166 011	37 500	491 305	24 344	169 025
Options attribuées sur l'exercice	-	-	-	-	-	-	-
Options levées durant l'exercice	166 141	30 200	94 273	25 000	83 585	-	39 400
Options annulées sur l'exercice	-	-	688	-	7 189	-	-
Options non encore exercées au 31 mars 2020	-	-	71 050	12 500	400 531	24 344	129 625

(1) Pour les mandataires sociaux (Plans 31 et 33) et/ou les membres du Comité exécutif (Plan 32 : 1 bénéficiaire), les conditions de performance à satisfaire s'étalant sur 4 exercices sur la base cumulée des comptes annuels clos les 31 mars, ils ne peuvent exercer leurs options qu'à compter de la validation par le Comité des nominations et des rémunérations de l'atteinte des conditions de performance après l'arrêté des comptes clos de la 4^e année soit à compter de mai (Plan 31 : mai 2019/Plans 32 et 33 : mai 2020)

(2) La juste valeur des options attribuées aux mandataires sociaux et membres du Comité exécutif tient compte des hypothèses liées aux conditions de performance : atteinte d'un EBIT moyen Groupe apprécié sur la base cumulée de 4 exercices

	35 ^e plan		36 ^e plan	37 ^e plan	38 ^e plan	39 ^e plan	40 ^e plan	
Nombre total d'actions attribuées	418 500		11 000	2 500	11 500	19 579	188 454	
Point de départ d'exercice des options	27/06/18		22/09/18	12/12/18	13/04/19	27/06/19	27/06/19 et 27/06/22 ⁽³⁾	
Date d'expiration des options	26/06/22		21/09/22	11/12/22	12/04/23	26/06/23	26/06/23	
Maturité (en années)	5		5	5	5	5	5	
Volatilité	35 %		34 %	34 %	34 %	34 %	34 %	
Taux d'intérêt sans risque	0 %		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	
Taux de dividende estimé	0 %		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	
Taux de turnover annuel	5 %		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %/5 %	
Prix d'exercice des options	50,02 €	51,80 €	57,26 €	64,63 €	73,86 €	94,58 €	94,58 €	
Juste valeur de l'option (€/action)	14,06 €	10,11 €	13,02 €	14,08 €	14,60 €	25,41 €	19,69 €	25,02/ 24,92 € ⁽⁴⁾ 19,10 €
	France Monde					France Monde	France Monde	
Options au 1 ^{er} avril 2019	366 375		11 000	2 500	11 500	19 579	186 318	
Options attribuées sur l'exercice	-		-	-	-	-	-	
Options levées durant l'exercice	48 000		-	-	-	-	-	
Options annulées sur l'exercice	12 500		3 000	2 500	1 500	-	6 988	
Options non encore exercées au 31 mars 2020	305 875		8 000	-	10 000	19 579	179 330	

	41 ^e plan	42 ^e plan	43 ^e plan	44 ^e plan	Total
Nombre total d'actions attribuées	56 031	330 678	67 743	21 515	
Point de départ d'exercice des options	17/12/22 ⁽³⁾	02/07/20 et 17/12/23 ⁽³⁾	12/12/2023 ⁽³⁾	13/02/21	
Date d'expiration des options	16/12/23	01/07/24	11/12/24	12/02/25	
Maturité (en années)	5	5	5	5	
Volatilité	34 %	34 %	34 %	34 %	
Taux d'intérêt sans risque	0 %	0 %	0 %	0 %	
Taux de dividende estimé	0 %	0 %	0 %	0 %	
Taux de turnover annuel	0 %	0 %/5 %	0 %	0 %	
Prix d'exercice des options	68,59 €	69,55 €	69,70 €	54,30 €	73,80 €
Juste valeur de l'option (€/action)	18,18/ 18,09 € ⁽⁴⁾	14,99/ 19,11/ 19,00 € ⁽⁴⁾	14,93/19,06/ 18,95 € ⁽⁴⁾	15,42/ 15,35 € ⁽⁴⁾	15,09 €
	France Monde				
Options au 1 ^{er} avril 2019	56 031	-	-	-	1 737 829
Options attribuées sur l'exercice	-	330 678	67 743	21 515	419 936
Options levées durant l'exercice	-	-	-	-	486 599
Options annulées sur l'exercice	-	10 302	-	-	44 667
Options non encore exercées au 31 mars 2020	56 031	320 376	67 743	21 515	1 626 499

(3) Pour les membres du Comité exécutif (Plan 40 : 1 bénéficiaire / Plan 42 : 2 bénéficiaires) et les mandataires sociaux (Plans 41 et 43), les conditions de performance à satisfaire s'étalant sur 3 exercices ou années, ils ne peuvent exercer leurs options qu'à compter de la validation par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations de l'atteinte des conditions de performance, soit à compter de la 4^e année du plan (Plan 40 : le 27/06/22, Plan 41 : le 17/12/22, Plan 42 : le 02/07/23, Plan 43 : le 12/12/23)

(4) Les justes valeurs des options attribuées aux mandataires sociaux et membres du Comité exécutif varient en fonction des hypothèses liées aux conditions de performance : atteinte d'un EBIT moyen Groupe apprécié sur la base cumulée de 3 exercices et atteinte d'un TSR Ubisoft par rapport au TSR des sociétés du Nasdaq Composite Index apprécié sur 3 ans

Le cours moyen des options levées sur la période est de 24,06 €.

Attribution gratuite d'actions réglées en actions

Les actions gratuites attribuées, subordonnées à la satisfaction de conditions de présence et de performance, sont indisponibles pendant une période de trois ou quatre ans suivant la date d'attribution. Les actions attribuées étant des actions ordinaires, de même catégorie que les anciennes actions composant le capital social de la Société, le salarié actionnaire bénéficie par conséquent,

au terme de la période d'acquisition des droits, des dividendes et droits de vote attachés à l'ensemble de ses actions.

La charge de personnel correspond à la valeur des instruments perçus par le bénéficiaire, qui est égale à la valeur des actions à recevoir à la date de leur attribution, la valeur actualisée des dividendes attendus sur la période d'acquisition des droits étant nulle.

	31/03/15	
Date d'attribution	24/09/14	16/12/14
Maturité – Période d'acquisition <i>(en années)</i>	3 ans	3 ans
Juste valeur de l'instrument en euros <i>(par action)</i>	7,45 €	8,38 €
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %	100 %
Nombre d'instruments attribués au 01/04/19	352 216	69 861
Nombre d'instruments attribués sur l'exercice	-	-
Nombre d'instruments annulés sur l'exercice	-	-
Nombre d'instruments exercés sur l'exercice	352 216	69 861
Nombre d'instruments au 31/03/20	-	-

	31/03/16				
Date d'attribution	23/09/15	23/09/15	19/10/15	16/12/15	03/03/16
Maturité – Période d'acquisition	4 ans	3 ans	4 ans	3 ans	4 ans
Juste valeur de l'instrument <i>(par action)</i>	18,29 €	11,61 €	24,92 €	15,45 €	26,81 €
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre d'instruments attribués au 01/04/19	842 530	136 792	168 133	43 500	165 750
Nombre d'instruments attribués sur l'exercice	-	-	-	-	-
Nombre d'instruments annulés sur l'exercice	23 540	-	4 000	-	12 400
Nombre d'instruments exercés sur l'exercice	818 990	-	164 133	-	153 350
Nombre d'instruments au 31/03/20	-	136 792	-	43 500	-

	31/03/17				
Date d'attribution	19/04/16	23/06/16	23/06/16	14/12/16	14/12/16
Maturité – Période d'acquisition	4 ans	4 ans	3 ans	4 ans	3 ans
Juste valeur de l'instrument <i>(par action)</i>	27,29 €	33,55 €	20,10 €	32 €	17,63 €
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre d'instruments attribués au 01/04/19	302 500	856 255	205 140	10 300	11 820
Nombre d'instruments attribués sur l'exercice	-	-	-	-	-
Nombre d'instruments annulés sur l'exercice	-	31 380	-	-	-
Nombre d'instruments exercés sur l'exercice	-	-	6 518	-	394
Nombre d'instruments au 31/03/20	302 500	824 875	198 622	10 300	11 426

31/03/19					
Date d'attribution	27/06/18	12/09/18	30/10/18	17/12/18	01/02/19
Maturité – Période d'acquisition	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans
Juste valeur de l'instrument (par action)	86,07 € / 95 € ⁽¹⁾	95 €			
	France	Monde	95,90 €	80,98 €	68,88 €
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %		100 %	100 %	100 %
Nombre d'instruments attribués au 01/04/19	592 479		8 631	3 708	77 151
Nombre d'instruments attribués sur l'exercice	-		-	-	-
Nombre d'instruments annulés sur l'exercice	28 837		679	-	7 190
Nombre d'instruments exercés sur l'exercice	-		-	-	-
Nombre d'instruments au 31/03/20	563 642		7 952	3 708	69 961
					31 071

(1) 4 bénéficiaires (Comité exécutif : plan du 27/06/18) à Condition de performance interne : 1/3 conditionnés à l'atteinte d'un EBIT moyen Groupe non-IFRS (avec acquisition par palier) évaluée sur 3 exercices / Condition de performance externe : 1/3 conditionnés à l'atteinte d'un TSR Ubisoft par rapport au TSR des sociétés du Nasdaq Composite Index (avec une acquisition par palier) évaluée sur 3 ans / Condition de performance individuelle : 1/3

31/03/20						Total
Date d'attribution	15/05/19	02/07/19 ⁽²⁾	18/09/19	12/12/19	13/02/20	
Maturité – Période d'acquisition	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	
Juste valeur de l'instrument (par action)	81,60 €	62,56 € et 69,70 €	70,50 €	56,00 €	73,80 €	
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Nombre d'instruments attribués au 01/04/19	-	-	-	-	-	3 878 557
Nombre d'instruments attribués sur l'exercice	41 097	876 828	5 901	2 954	32 275	959 055
Nombre d'instruments annulés sur l'exercice	393	28 391	-	-	568	138 098
Nombre d'instruments exercés sur l'exercice	-	123	-	-	-	1 565 585
Nombre d'instruments au 31/03/20	40 704	848 314	5 901	2 954	31 707	3 133 929

(2) 3 bénéficiaires (Comité exécutif : plan du 02/07/19) à Condition de performance interne : 1/3 conditionnés à l'atteinte d'un EBIT moyen Groupe non-IFRS (avec acquisition par palier) évaluée sur 3 exercices / Condition de performance externe : 1/3 conditionnés à l'atteinte d'un TSR Ubisoft par rapport au TSR des sociétés du Nasdaq Composite Index (avec une acquisition par palier) évaluée sur 3 ans / Condition de performance individuelle : 1/3

Plans d'épargne groupe

Plans d'épargne Groupe – Massive Multishare Ownership (MMO)

Ubisoft attribue des plans d'actionnariat salarié au profit d'un certain nombre de ses employés.

Le produit financier associé à ces plans est constitué d'un portefeuille à capital garanti, assorti d'une participation à la hausse éventuelle du cours de bourse de l'action Ubisoft pendant une période de 5 ans.

Ces plans ont notamment été financés par Ubisoft par le biais d'une décote de 15 % sur les actions allouées à l'opération. Cette décote est déterminée par rapport à la moyenne des cours journaliers de

l'action lors des 20 jours de bourse précédant la date du Conseil d'administration qui a décidé l'augmentation de capital.

Chaque bénéficiaire jouit en outre d'une garantie de recevoir, à l'issue d'une période d'indisponibilité du plan, ou avant cette période en cas de déblocage anticipé, son investissement initial en euros (composé de son apport personnel augmenté de l'abondement) ainsi qu'un multiple de l'éventuelle hausse moyenne protégée du cours de l'action.

Les hypothèses utilisées pour valoriser la composante capital garanti et la composante optionnelle reposent sur la volatilité estimée du titre concerné, un taux d'actualisation sans risque, le taux de dividendes estimé et, le taux de sortie anticipée.

La comptabilisation en résultat de cette rémunération est prise en compte à la date d'attribution du plan.

	31/03/20	31/03/19
Date d'attribution	04/07/19	28/06/18
Prix de référence	80,35 €	83,41 €
Prix de souscription	68,30 €	70,90 €
Décote	15 %	15 %
Nombre d'actions	1 549 391	1 671 481
Montant souscription		
♦ Salariés	8 508 K€	5 974 K€
♦ Abonnement	2 074 K€	5 877 K€
Charge IFRS 2 nette d'abonnement	9 424 K€	20 564 K€
Charge brute	11 498 K€	26 441 K€

PRINCIPES COMPTABLES

Les programmes de paiement en actions fournissent une incitation supplémentaire aux collaborateurs à améliorer les performances du Groupe en leur permettant d'acquérir des actions de la Société (options de souscription d'actions, actions gratuites, plan épargne Groupe).

Conformément à la norme IFRS 2, les rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres sont comptabilisées comme des charges de personnel en contrepartie :

- ♦ des réserves consolidées, lorsqu'elles sont réglées par remise d'actions aux bénéficiaires, valorisées à la juste valeur de l'instrument à la date de son attribution ;
- ♦ d'un passif lorsqu'elles sont réglées en trésorerie, ce passif étant réévalué à la juste valeur à chaque date de clôture.

Cette charge est étalée sur la durée d'acquisition des droits, sous condition de présence, voire de performance à la date d'acquisition des droits.

Plans de stock-options : la comptabilisation en résultat de cette rémunération est étalée sur la durée d'acquisition des droits, mais n'est pas linéaire compte tenu des modalités d'acquisition des droits édictés par les différents règlements des plans ; Ubisoft utilise un modèle binomial pour estimer la valeur des instruments attribués. Cette méthode repose sur des hypothèses mises à jour à la date d'évaluation telles que la volatilité historique estimée du titre concerné, un taux d'actualisation sans risque, le taux de dividendes estimé, la probabilité du maintien du personnel dans le Groupe et de la réalisation des conditions de performance jusqu'à l'exercice de leurs droits.

Plan d'épargne Groupe – Massive Multishare Ownership : la charge comptable est égale à la décote accordée aux salariés valorisée selon la méthode de l'évaluation de la composante garantie et de la composante optionnelle. Cette charge est prise en compte instantanément à la date de souscription du plan. Ubisoft utilise un modèle Monte Carlo pour estimer la valeur des instruments attribués. Cette méthode

repose sur des hypothèses mises à jour à la date d'évaluation telles que la volatilité historique estimée du titre concerné, un taux d'actualisation sans risque, le taux de dividendes estimé, la probabilité du maintien du personnel dans le Groupe.

Attribution gratuite d'actions réglées en actions : la juste valeur des actions gratuites attribuées est estimée par référence au cours de bourse en date d'attribution minorée de la valeur actualisée des dividendes attendus sur la période d'acquisition des droits (non applicable pour les actions gratuites attribuées à la date de la clôture en l'absence de dividende attendu sur la période d'acquisition des droits).

Attribution gratuite d'actions réglées en trésorerie : les actions gratuites réglées en trésorerie sont comptabilisées en résultat en contrepartie de la constitution d'un passif au rythme de l'acquisition des droits par les bénéficiaires et sur la base du cours de bourse en date d'attribution. À chaque clôture, le passif est réévalué sur la base du cours de bourse en date de clôture, et la variation de juste valeur est comptabilisée en résultat.

Attribution gratuite d'actions de préférence réglées en actions : la comptabilisation en résultat de cette rémunération est étalée sur la durée d'acquisition des droits. Compte tenu de la complexité des modalités d'acquisition des droits attachés à une partie des actions, Ubisoft utilise un modèle basé sur la méthode de Monte Carlo pour estimer la valeur des instruments attribués. Cette méthode repose sur des hypothèses mises à jour à la date d'évaluation telles que la volatilité historique estimée du titre concerné, un taux d'actualisation sans risque, le taux de dividendes estimé, le cours de bourse, la probabilité du maintien du personnel dans le Groupe et de la réalisation des conditions de performance jusqu'à l'exercice de leurs droits.

L'effet de dilution des plans de stock-options et des plans d'attribution gratuite d'actions dont le dénouement de l'instrument est réalisé par émission d'actions Ubisoft et dont l'acquisition des droits est en cours, est reflété dans le calcul du résultat dilué par action.

NOTE 16 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX (TRANSACTION AVEC LES PARTIES LIÉES)**Rémunération des Dirigeants mandataires sociaux dans la Société et dans les sociétés contrôlant et/ou contrôlées**

Mrs. Guillemot sont rémunérés au titre de leurs fonctions de Président-Directeur général ou Directeurs généraux délégués d'Ubisoft Entertainment SA.

La rémunération de M. Yves Guillemot, Président-Directeur général, comprend au titre de l'exercice clos le 31 mars 2020 les éléments suivants :

- ◆ rémunération fixe s'élevant à 584 824 € depuis le 1^{er} avril 2019 ;
- ◆ rémunération variable annuelle basée sur deux critères quantifiables et deux critères qualitatifs, conditionnée à l'approbation de l'Assemblée générale appelée à approuver les comptes de l'exercice clos ;
- ◆ rémunération variable long terme.

La rémunération de chaque Directeur général délégué comprend au titre de l'exercice clos le 31 mars 2020 les éléments suivants :

- ◆ rémunération fixe s'élevant à 65 621 € ;
- ◆ rémunération variable à long terme.

Le Conseil d'administration a arrêté, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, la rémunération variable long terme qui se traduit pour l'exercice clos le 31 mars 2020 par une attribution de 50 683 options de souscription d'actions pour

le Président-Directeur général et 4 265 options de souscription d'actions pour chacun des Directeurs généraux délégués.

L'acquisition des options de souscription d'actions est conditionnée :

- (i) pour 50 % sur la base d'un EBIT moyen Groupe en valeur (indicateur à caractère non strictement comptable) calculé en tenant compte des EBIT Groupe non-IFRS des exercices clos les 31 mars 2020, 31 mars 2021 et 31 mars 2022 ; et
- (ii) pour 50 % 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 entre le 12 décembre 2019 et le 12 décembre 2022.

L'atteinte de ces critères est évaluée sur une période de trois exercices ou années consécutifs conditionnant l'acquisition de la rémunération long terme. Le plan d'options de souscription d'actions sera définitivement acquis suite à une période d'acquisition de quatre années.

Le montant de la rémunération brute totale versée/due aux Dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice par les sociétés contrôlées au sens d'IAS 24.16 dans lesquelles ils exercent leur mandat est de 1 735 K€..

Les Dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient ni d'indemnité de départ, ni de clause de non-concurrence, ni de régime de retraite complémentaire au titre de leur fonction dans la Société

Valorisation de la rémunération de l'exercice	31/03/20	31/03/19
Avantages à court terme ⁽¹⁾	1 735	2 207
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Autres avantages à long terme ⁽²⁾	- 109	260
Indemnités de rupture de contrat de travail	-	-
Rémunérations fondées sur des actions ⁽³⁾	247	477
TOTAL	1 873	2 944

(1) comprend les rémunérations fixes et variables, les avantages en nature ainsi que les rémunérations à raison de leur mandat comptabilisés sur l'exercice

(2) comprend la juste valeur des rémunérations variables long terme calculée selon la norme IFRS 2

(3) charge de l'exercice au titre des rémunérations fondées sur des actions calculée selon la norme IFRS 2

Rémunération des mandataires sociaux

Les administrateurs perçoivent une rémunération à raison de leur mandat (anciennement appelée jetons de présence) composée d'une partie fixe et d'une partie variable.

Les rémunérations à raison de leur mandat versées aux membres du Conseil d'administration sur l'exercice 2019/2020 s'élèvent à 577 K€.

Il n'existe pas d'accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

La partie 4.2 du rapport financier annuel contient une description détaillée des rémunérations et avantages des Dirigeants mandataires sociaux du Groupe.

Aucun crédit, aucune avance n'ont été alloués aux dirigeants de la Société conformément à l'article L. 225-43 du Code de commerce.

6.1.2.11 Goodwill

NOTE 17 PERTE DE VALEUR DES GOODWILL

Les dépréciations de goodwill enregistrées dans les charges de l'exercice clos au 31 mars 2020 se décomposent comme suit :

UGT	31/03/20	31/03/19
Édition/Production	-	2 370
Production/Distribution	100 056	46 161
Owlient Free to Play PC	-	3 500
Growtopia	-	12 261
Ketchapp	55 230	-
1492 Studio	44 826	30 400
TOTAL	100 056	48 531

Au 31 mars 2020, des dépréciations ont été constatées sur l'activité mobile à hauteur de 55.2 M€ pour Ketchapp et de 44.8 M€ pour 1492 Studio en raison de perspectives de flux futurs insuffisantes, à court terme du fait de la transition nécessaire suite au départ des fondateurs.

NOTE 18 GOODWILL

Conformément à IAS 36 §72, et dans le cadre d'analyses relatives à l'organisation de la production des studios (pour les jeux non mobiles), la société a identifié que les studios acquis travaillent en collaboration avec les autres studios conformément à la stratégie éditoriale et de co-production intégrée du Groupe, à l'exception d'un studio. Le périmètre de l'UGT Édition/Production est divisé plusieurs UGT selon que les studios acquis développent leurs franchises propres sans collaboration inter-studios ou qu'ils collaborent avec d'autres studios du Groupe pour le développement de leurs franchises propres ou le développement des autres franchises du Groupe en étant associés,

par l'apport de leur expertise, au développement de projets leadés par d'autres studios.

Cette analyse a ainsi conduit à considérer 2 UGT au sein de l'UGT Édition/Production :

- ◆ UGT Édition/Production mono projet ;
- ◆ UGT Édition/Production multi projets, reflétant les collaborations internes.

Suite à l'acquisition du groupe i3D.net sur l'exercice 2018/2019, une UGT a été identifiée, « Cloud gaming », afin d'analyser les cash flows propres à cette activité.

L'affectation de la valeur nette comptable des goodwill au 31 mars 2020 s'analyse comme suit :

UGT	31/03/20			31/03/19
	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette	Valeur nette
Édition/Production (jeux non mobiles)	61 348	-	61 348	60 360
Mono Projet (Ancien Mono projet C)	23 466	-	23 466	22 883
Multi Projets	37 882	-	37 882	37 477
Production/Distribution (jeux mobiles)	366 676	143 030	223 646	185 334
Ketchapp	106 124	55 230	50 894	106 124
Kolibri Games	104 543	-	104 543	-
1492 Studio	85 721	75 227	10 494	55 321
Green Panda Games	33 782	-	33 782	-
Growtopia	26 944	12 573	14 371	14 014
Future Games of London	9 562	-	9 562	9 875
Cloud gaming	49 565	-	49 565	45 026
TOTAL	477 589	143 030	334 558	290 721

La variation des goodwill au 31 mars 2020 s'analyse comme suit :

	31/03/20	31/03/19
Valeur brute en début de période	333 382	300 061
Acquisitions	142 864	73 650
Variation de change	1 343	6 140
Sorties	-	- 46 468
Valeur brute en fin de période	477 589	333 382
Cumul des pertes en début de période	42 661	40 599
Pertes de valeur	100 057	48 531
Variation de change	312	-
Sorties	-	- 46 468
Cumul des pertes en fin de période	143 030	42 661
Valeur nette des écarts d'acquisition	334 558	290 721

La variation des goodwill au 31 mars 2020 est essentiellement liée à :

- la détermination provisoire du Goodwill lié aux acquisitions des sociétés de Green Panda Games pour un montant de 33,8 M€ et de Kolibri Games pour un montant de 104,5 M€ ;
- la finalisation de l'estimation du prix d'acquisition du groupe i3D.net au 31 mars 2020 pour un montant de 4,5 M€. Le Goodwill de 49,6 M€ qui en résulte est donc définitif ;

des dépréciations constatées sur l'activité mobile à hauteur de 55,2 M€ pour Ketchapp et de 44,8 M€ pour 1492 Studio en raison de perspectives de flux futurs insuffisantes à court terme liées au départ de personnes clés.

Les informations concernant les entrées de périmètre sont détaillées note 2.

NOTE 19 HYPOTHÈSES CLÉS UTILISÉES POUR LA DÉTERMINATION DES VALEURS RECOUVRABLES

31 mars 2020

	Édition/ Production		Total Production/Distribution			Cloud Gaming
		Future Games of London	Growtopia	Ketchapp	1492 Studio	i3D.net
Base retenue pour la valeur recouvrable			Valeur d'utilité			
Source retenue			Plan interne			
Méthodologie			Flux de trésorerie actualisés			
Taux d'actualisation			9,14 %			
Taux de croissance à l'infini	1,50 %	1,50 %	1,00 %	1,50 %	1 %	1,50 %

31 mars 2019

	Édition/ Production		Production/Distribution			
		Owlient (Free-to-Play PC)	Future Games of London	Growtopia	Ketchapp	1492 Studio
Base retenue pour la valeur recouvrable			Valeur d'utilité			
Source retenue			Plan interne			
Méthodologie			Flux de trésorerie actualisés			
Taux d'actualisation			8,84 %			
Taux de croissance à l'infini	0 à 1,50 %	0 %	1,50 %	1,00 %	1,50 %	1 %

NOTE 20 SENSIBILITÉ DES VALEURS RECOUVRABLES

Le Groupe estime, sur la base des événements raisonnablement prévisibles à ce jour, que d'éventuels changements affectant les hypothèses clés décrites dans les principes comptables ci-après, n'entraîneraient pas un excédent de la valeur comptable par rapport à la valeur recouvrable.

Le tableau ci-dessous présente les taux d'actualisation et de croissance de l'EBIT qui conduiraient à constater une dépréciation pour les UGT significatives, en dehors des acquisitions de l'exercice, dont la valeur recouvrable estimée est supérieure à la valeur nette comptable :

	Édition/Production		Cloud Gaming
	Mono Projet	Multi Projets	i3D.net
<i>(en millions d'euros)</i>			
Valeur recouvrable estimée de l'UGT testée	328	1 737	129
Valeur nette comptable de l'UGT testée	23	196	50
Évolution des flux de trésorerie conduisant à une dépréciation	- 93 %	- 89 %	- 62 %
Taux d'actualisation conduisant à une dépréciation	100 %	56 %	21 %
Taux de croissance à l'infini conduisant à une dépréciation	Non sensible	Non sensible	Non sensible

	Production/Distribution			
	Future Games of London	Ketchapp	Growtopia	1492 Studio
<i>(en millions d'euros)</i>				
Valeur recouvrable estimée de l'UGT testée	14	51	15	10
Valeur nette comptable de l'UGT testée	10	51	15	10
Évolution des flux de trésorerie conduisant à une dépréciation	- 69 %	Sensible	Sensible	Sensible
Taux d'actualisation conduisant à une dépréciation	12 %	Sensible	Sensible	Sensible
Taux de croissance à l'infini conduisant à une dépréciation	Non sensible	Sensible	Sensible	Sensible

PRINCIPES COMPTABLES

Détermination du goodwill

Le Groupe applique la méthode de l'acquisition pour comptabiliser les regroupements d'entreprises. Le prix d'acquisition aussi appelé « contrepartie transférée » pour l'acquisition d'une filiale est la somme des justes valeurs des actifs transférés et des passifs assumés par l'acquéreur à la date d'acquisition et des instruments de capitaux propres émis par l'acquéreur. Le prix d'acquisition comprend les compléments éventuels du prix évalués et comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Les Goodwill inscrits à l'actif de l'état de la situation financière comprennent les écarts calculés :

- ♦ soit sur la base du pourcentage d'intérêt acquis (Goodwill partiel) ;
- ♦ soit sur la base de 100 %, avec constatation d'un Goodwill pour la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle (Goodwill complet).

Les coûts directs liés à l'acquisition sont enregistrés en charges dans la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Le Goodwill résultant d'un regroupement d'entreprises est égal à la différence entre :

- ♦ la juste valeur du prix d'acquisition augmenté du montant des intérêts minoritaires (participations ne donnant pas le contrôle) dans l'entreprise acquise ; et

- ♦ la juste valeur des actifs acquis et des passifs assumés à la date d'acquisition.

L'évaluation initiale du prix d'acquisition et des justes valeurs des actifs acquis et passifs assumés est finalisée dans les douze mois suivant la date de l'acquisition et tout ajustement est comptabilisé sous forme de correction rétroactive du Goodwill. Au-delà de cette période de douze mois, tout ajustement est enregistré directement au compte de résultat.

Les compléments de prix sont enregistrés initialement à leur juste valeur et les variations de valeur ultérieures intervenant au-delà de la période de douze mois suivant l'acquisition sont systématiquement comptabilisées en contrepartie du résultat.

Règles de dépréciation des goodwill

Les goodwill inscrits au bilan du Groupe peuvent être liés à l'acquisition :

- ♦ de filiales de production ;
- ♦ de filiales de production assurant également la commercialisation de ses développements ;
- ♦ de filiales fournisseurs de solutions d'hébergement.

Ceux-ci ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation a minima une fois par an et à chaque fois qu'un indicateur de perte de valeur est identifié.

...

...

La valeur recouvrable de ces goodwill ne pouvant être déterminée individuellement, le Groupe a identifié pour chacun d'entre eux le plus petit groupe d'actifs (l'unité génératrice de trésorerie) générant des entrées de trésorerie indépendantes d'autres groupes d'actifs :

- ◆ pour les goodwill des **filiales de production** :
 - ◆ concernant les studios acquis développant leurs franchises propres avec ou sans collaboration avec les studios du Groupe (mono projet) : l'UGT correspond au projet concerné,
 - ◆ concernant les studios travaillant en collaboration avec les autres studios conformément à la stratégie éditoriale et de co-production intégrée du Groupe (multi projets) : l'UGT correspond à l'ensemble des actifs des activités de production (les studios internes) et d'édition (la maison mère), ces deux activités étant interdépendantes ;
- ◆ pour les goodwill des **filiales de production/distribution** : l'UGT correspond à la filiale concernée puisque certains jeux ont un marché propre. Les développements sont majoritairement réalisés par l'entité acquise qui en assure également la distribution. Les sociétés acquises générant des entrées de trésorerie indépendantes concernent l'activité Mobile ;
- ◆ pour les goodwill des **filiales fournisseurs de solutions d'hébergement** : l'UGT correspond à la filiale concernée. Ces filiales ont un marché propre du fait de leur activité indépendante.

La valeur recouvrable d'une UGT correspond à la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée du coût de la vente (juste valeur nette) et sa valeur d'utilité. L'estimation de la valeur d'utilité est définie comme la somme des flux de trésorerie prévisionnels actualisés de l'UGT fondée sur un plan d'affaires à 5 ans à laquelle se rattachent les immobilisations testées (y compris le goodwill), et de la valeur terminale déterminée par projection à l'infini d'un flux futur de trésorerie normatif.

Quand la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable des actifs rattachés à l'UGT concernée (y compris le goodwill), une dépréciation est comptabilisée. Celle-ci est irréversible lorsqu'elle porte sur les goodwill.

Les plans d'affaires utilisés pour chaque UGT soumise au test de dépréciation reposent sur les hypothèses retenues par la direction du Groupe en termes de variation du chiffre d'affaires, de niveau de rentabilité, et de cours de change notamment. Celles-ci sont jugées raisonnables et conformes aux données de marché disponibles à la date de préparation des comptes du Groupe.

Le taux d'actualisation appliqué aux flux futurs de trésorerie est commun à toutes les UGT compte tenu de l'interdépendance, au sein du Groupe, des activités d'édition, production et distribution d'une part, et d'un risque pays comparable dans les principales zones de distribution du Groupe (l'Amérique du Nord et l'Europe occidentale). Il correspond à l'estimation (actualisée annuellement) par la direction du Groupe du coût moyen pondéré des capitaux en fonction des données sectorielles disponibles, notamment pour ce qui concerne la structure de financement (gearing) et le coefficient bêta appliqué à la prime de risque du marché action. Il s'établit à 9,14 % au 31 mars 2020 (contre 8,84 % au 31 mars 2019).

Compte tenu de l'organisation actuelle des activités du Groupe, de la répartition des goodwill par UGT ainsi que de la prime de risque général attachée au Groupe prise en compte dans le taux d'actualisation, l'utilisation d'un taux unique pour l'ensemble des UGT a été estimée appropriée dans le cadre des tests de dépréciation.

La valeur terminale utilisée pour chaque UGT soumise au test de dépréciation correspond à la capitalisation à l'infini d'un flux de trésorerie normatif au coût moyen pondéré des capitaux minoré du taux de croissance à l'infini. Le taux de croissance à l'infini retenu diffère selon l'UGT.

6.1.2.12 Autres immobilisations incorporelles

NOTE 21 DOTATIONS AUX AUTRES AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATION DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	31/03/20				
	Total	Coût des ventes	Frais de recherche et développement	Frais de marketing	Frais administratifs et informatiques
Dotations aux autres amortissements et dépréciation des immobilisations incorporelles					
Logiciels internes en cours de commercialisation	375 648	-	375 648	-	-
Logiciels internes en cours de production	30 061	-	30 061	-	-
Développements extérieurs	11 805	-	11 805	-	-
Logiciels de bureautique	10 704	-	3 753	2 191	4 760
Marques	750	-	750	-	-
Films en cours de commercialisation	4 405	-	4 405	-	-
Films en cours de production	612	-	612	-	-
Autres	898	-	850	-	48
TOTAL AU 31/03/20	434 883	-	427 884	2 191	4 807
TOTAL AU 31/03/19	499 034	-	490 318	77	8 639

NOTE 22 VALEUR D'INVENTAIRE ET MOUVEMENTS DE L'EXERCICE DES AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	31/03/20			31/03/19
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Autres Immobilisations incorporelles				
Logiciels internes en cours de commercialisation	722 431	- 609 995	112 436	252 354
Développements extérieurs en cours de commercialisation	50 020	- 46 570	3 450	6 706
Logiciels internes en cours de production	959 622	- 75 726	883 896	517 473
Développements extérieurs en cours de production	13 668	-	13 668	11 237
Logiciels de bureautique	78 948	- 61 179	17 769	17 438
Autres immobilisations incorporelles en cours	14 968	-	14 968	8 537
Marques	70 515	- 12 183	58 333	60 085
Films en cours de commercialisation	49 994	- 48 212	1 783	5 891
Films en cours de production	8 177	-	8 177	1 551
Autres	4 288	- 3 483	805	1 653
TOTAL	1 972 630	- 857 347	1 115 283	882 925

Variations des autres immobilisations incorporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement des en-cours de production	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Logiciels internes en cours de commercialisation	1 116 152	5 035	- 653 943	255 136	-	-	51	722 431
Développements extérieurs en cours de commercialisation	60 590	5 954	- 19 119	2 595	-	-	-	50 020
Logiciels internes en cours de production	587 579	627 178	-	- 255 146	-	10	-	959 622
Développements extérieurs en cours de production	11 237	5 026	-	- 2 595	-	-	-	13 668
Logiciels de bureautique	73 823	7 051	- 5 725	-	3 995	-	- 197	78 948
Autres immobilisations incorporelles en cours	8 537	10 751	- 328	-	- 3 992	-	1	14 968
Marques	71 333	-	-	-	- 4	4	- 818	70 515
Films en cours de commercialisation	50 733	- 722	- 1 035	-	1 018	-	-	49 994
Films en cours de production	5 440	8 134	- 4 544	-	- 1 018	-	164	8 177
Autres	4 242	-	-	10	-	40	- 4	4 288
TOTAL AU 31/03/20	1 989 666	668 407	- 684 694	-	-	54	- 802	1 972 630
TOTAL AU 31/03/19	1 689 972	597 299	- 302 290	-	9	391	4 284	1 989 666

L'augmentation des logiciels internes en cours de production pour 627 178 K€ et des logiciels internes en cours de commercialisation de 5 035 K€ se justifie par la production immobilisée de 631 312 K€ à laquelle s'ajoutent des écarts de change pour un montant de 901 K€.

Les reclassements de compte à compte s'expliquent essentiellement par le transfert des immobilisations incorporelles en cours.

Amortissements et dépréciations des autres immobilisations incorporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Logiciels internes en cours de commercialisation	863 797	375 648	- 653 943	24 442	-	51	609 995
Développements extérieurs en cours de commercialisation	53 884	11 805	- 19 119	-	-	-	46 570
Logiciels internes en cours de production	70 107	30 061	-	- 24 442	-	-	75 726
Logiciels de bureautique	56 385	10 704	- 5 712	- 4	-	- 195	61 179
Marques	11 248	750	-	-	-	185	12 183
Films en cours de commercialisation	44 842	4 405	- 1 035	-	-	-	48 212
Films en cours de production	3 889	612	- 4 544	-	-	43	-
Autres	2 589	898	-	-	-	- 4	3 483
TOTAL AU 31/03/20	1 106 740	434 883	- 684 353	- 4	-	81	857 347
TOTAL AU 31/03/19	907 570	499 034	- 302 284	-	60	2 362	1 106 740

Il n'y a aucune immobilisation incorporelle en nantissement de dettes.

PRINCIPES COMPTABLES

Les autres immobilisations incorporelles comprennent :

- ◆ les logiciels de développements internes ;
- ◆ les moteurs et outils ;
- ◆ les développements extérieurs ;
- ◆ les logiciels de bureautique ;
- ◆ les développements liés aux systèmes d'information ;
- ◆ les marques ;
- ◆ les films.

Les logiciels commerciaux regroupent à la fois les logiciels de développements internes et les développements extérieurs.

Comptabilisation des autres immobilisations incorporelles (hors marques)

Les immobilisations incorporelles des sociétés entrant dans le périmètre de consolidation sont comptabilisées à leur valeur nette comptable (coût d'acquisition historique minoré du cumul des amortissements et des pertes de valeur (dépréciation)).

Conformément à la norme IAS 38 – Immobilisations incorporelles, seuls les projets respectant les critères suivants sont comptabilisés en immobilisations :

- ◆ faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente ;
- ◆ intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de la mettre en service ou de la vendre ;
- ◆ capacité à mettre en service ou à vendre l'immobilisation incorporelle ;
- ◆ probabilité que l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs ;
- ◆ disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et mettre en service ou vendre l'immobilisation incorporelle ;
- ◆ capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement.

Aucun coût d'emprunt n'est incorporé aux coûts des immobilisations.

Les coûts de développement des logiciels commerciaux (jeux vidéo), sous-traités aux filiales du Groupe ou réalisés en externe, sont comptabilisés au poste « Logiciels internes et développements extérieurs en cours de production » au fur et à mesure de l'avancement du développement. À dater de leur première commercialisation, ils sont transférés dans les comptes « Logiciels internes en cours de commercialisation » ou « Développements extérieurs en cours de commercialisation ».

Les engagements conclus dans le cadre des contrats relatifs aux développements extérieurs sont comptabilisés pour leur montant engagé au contrat y compris pour la partie non encore versée.

Comptabilisation des marques

Les marques acquises sont comptabilisées à leur juste valeur par application de la norme IFRS 3 révisée lorsqu'elles sont acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprise, ou à défaut en application de la norme IAS 38 relative aux acquisitions d'éléments incorporels.

Règles d'amortissement et de dépréciation des autres immobilisations incorporelles (hors marques)

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 38, le Groupe est amené à réviser de manière périodique ses durées d'amortissement en fonction de la durée d'utilité observée.

L'amortissement des immobilisations incorporelles à durée de vie finie démarre :

- ◆ au lancement commercial pour les logiciels commerciaux ;
- ◆ à la date de 1^{re} diffusion pour les films et séries ;
- ◆ à la date de mise en service pour les autres immobilisations incorporelles à durée de vie finie.

Par ailleurs s'agissant des logiciels commerciaux qui sont susceptibles d'être soumis à une obsolescence rapide une fois commercialisés, le Groupe réalise à la clôture de chaque exercice des tests de dépréciation. Les autres immobilisations incorporelles à durée de vie finie sont, quant à elles, soumises à un test de dépréciation en cas de survenance d'un indicateur de perte de valeur.

...

...

Valeur d'inventaire des immobilisations incorporelles et tests de dépréciations

Types d'immobilisations	Méthode d'amortissement	Méthode de dépréciation des actifs immobilisés à durée d'utilité finie
Logiciels de développements internes	Linéaire 1 à 8 ans à partir de leur date de lancement commercial	À la clôture de chaque exercice, pour tous les jeux en cours de commercialisation et pour tous les jeux en cours de production dont l'horizon de sortie est inférieur à un an ou pour lesquels un indice de perte valeur est identifié, la société détermine la valeur d'utilité en actualisant les flux de trésorerie futurs attendus du titre sur l'ensemble de sa durée d'exploitation. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur d'utilité s'avère inférieure à la valeur nette comptable du logiciel.
Développements extérieurs	En fonction de la charge de royalties dues aux éditeurs tiers	
Marques acquises	Pas d'amortissement car à durée de vie indéfinie	Des tests de dépréciation sont réalisés sur les marques à la clôture de chaque exercice ou plus régulièrement dans le cas d'indice de perte de valeur. La valeur recouvrable des marques correspond à la plus élevée de la juste valeur nette des coûts de cession et de la valeur d'utilité (déterminée par application de la méthode des redevances aux prévisions des revenus futurs attendus sur un horizon de 5 ans avec prise en compte d'une valeur terminale). Une dépréciation est comptabilisée si la valeur d'utilité s'avère inférieure à la valeur nette comptable de la marque.
Cinéma	Fonction du ratio : recettes nettes acquises dans l'exercice/recettes nettes totales actualisées selon un taux basé sur une évaluation du coût moyen des capitaux propres. Le Groupe considère que le recours au mode d'amortissement qui est fonction des produits tirés de ces activités, selon la méthode des recettes estimées, est justifié, car il existe une forte corrélation entre les produits et la consommation des avantages économiques liés aux œuvres exploitées.	Dans le cas où la valeur nette totale de l'investissement résultant de l'application de cette méthode s'avère supérieure aux recettes nettes prévisionnelles, une dépréciation complémentaire est constatée sur l'actif concerné.
Moteurs et outils	Linéaire 3 ans	Valeur testée avec les logiciels de développements internes.
Développements liés aux systèmes d'information	Linéaire 3 ou 5 ans	Pas de test de dépréciation en l'absence d'indice de perte de valeur.
Logiciels de bureautique	Linéaire 3 ans	Pas de test de dépréciation en l'absence d'indice de perte de valeur.

NOTE 23 VALEUR RECOUVRABLE DES MARQUES

	31/03/20			31/03/19
	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette	Valeur nette
Valeurs nettes des marques				
Driver	16 429	- 7 433	8 996	8 773
Tom Clancy	38 080	-	38 080	39 328
Autres marques	16 005	- 4 750	11 255	11 983
TOTAL	70 515	- 12 183	58 332	60 085

Hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables

	Driver	Tom Clancy	Autres marques
Base retenue pour la valeur recouvrable		Valeur d'utilité	
Source retenue		Plan interne	
Méthodologie		Méthode des redevances	
Taux d'actualisation		9,14 %	
Taux de croissance à l'infini	Néant		0 à 1,5 %

Sensibilité des valeurs recouvrables des autres actifs à durée de vie indéfinie (marques)

Le Groupe estime, sur la base des événements raisonnablement prévisibles à ce jour, que d'éventuels changements affectant les hypothèses clés n'entraîneraient pas un excédent de la valeur comptable par rapport à la valeur recouvrable.

La valeur recouvrable des marques représente 10 fois leur valeur nette comptable.

6.1.2.13 Immobilisations corporelles

NOTE 24 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	Total	Coût des ventes	Frais de recherche et développement	Frais de marketing	Frais administratifs et informatiques
Immeubles	589	-	414	41	134
Installations techniques	10 575	6	7 418	739	2 411
Matériel informatique et mobilier	36 071	22	25 304	2 519	8 226
Matériel de transport	89	-	62	6	20
TOTAL AU 31/03/20	47 324	29	33 198	3 305	10 792
TOTAL AU 31/03/19	36 612	29	14 939	1 701	19 943

NOTE 25 VALEUR D'INVENTAIRE ET MOUVEMENTS DE L'EXERCICE DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Au 31/03/20			Au 31/03/19
	Brut	Amortissements cumulés	Net	Net
Immobilisations corporelles				
Terrains	4 874	-	4 874	5 037
Terrains en crédit-bail ⁽¹⁾	-	-	-	3 460
Constructions	15 463	- 2 303	13 159	14 167
Constructions en crédit-bail ⁽¹⁾	-	-	-	11 299
Machines et équipements	10 254	- 6 058	4 196	4 897
Installations techniques	94 105	- 50 200	43 905	39 561
Matériel informatique et mobilier	248 289	- 170 841	77 448	61 949
Kits de développement ⁽¹⁾	-	-	-	2 123
Matériel de transport	653	- 387	266	311
Immobilisations en cours	30 545	-	30 545	17 152
TOTAL	404 181	- 229 788	174 393	159 958

(1) Cf. 6.1.2.6 Comparabilité des comptes : 1^{re} application de la norme IFRS 16

Variations des Immobilisations corporelles	Ouverture	1 ^{re} application IFRS 16 ⁽¹⁾	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Terrains	5 037	-	-	-	-	-	- 164	4 874
Terrains en crédit-bail	3 460	- 3 460	-	-	-	-	-	-
Constructions	15 977	-	147	- 86	- 18	-	- 558	15 463
Constructions en crédit-bail	14 132	- 14 132	-	-	-	-	-	-
Machines et équipements	9 985	-	269	-	-	-	-	10 254
Installations techniques	83 487	-	6 218	- 2 031	8 258	179	- 2 007	94 105
Matériel informatique et mobilier	204 116	-	53 301	- 4 361	- 133	586	- 5 221	248 289
Kits de développement	10 427	- 10 427	-	-	-	-	-	-
Matériel de transport	625	-	105	- 9	- 47	-	- 20	653
Immobilisations en cours	17 152	-	23 515	- 43	- 8 714	2	- 1 368	30 545
TOTAL AU 31/03/20	364 400	- 28 019	83 554	- 6 530	- 655	768	- 9 338	404 181
TOTAL AU 31/03/19	266 830	-	65 099	- 10 987	140	34 391	8 926	364 400

(1) Cf. 6.1.2.6 Comparabilité des comptes : 1^{re} application de la norme IFRS 16

Amortissements des immobilisations corporelles	Ouverture	1 ^{re} application IFRS 16 ⁽¹⁾	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Constructions	1 809	-	589	-	- 19	-	- 77	2 303
Constructions en crédit-bail	2 832	- 2 851	-	-	19	-	-	-
Machines et équipements	5 088	-	970	-	-	-	-	6 058
Installations techniques	43 926	-	9 605	- 2 111	-	-	- 1 220	50 200
Matériel informatique et mobilier	142 167	-	36 071	- 3 889	- 19	25	- 3 514	170 841
Kits de développement	8 305	- 8 305	-	-	-	-	-	-
Matériel de transport	315	-	89	- 8	-	-	- 8	387
TOTAL AU 31/03/20	204 442	- 11 157	47 324	- 6 009	- 19	25	- 4 818	229 788
TOTAL AU 31/03/19	152 714	-	36 612	- 10 635	- 131	20 113	5 770	204 442

(1) Cf. 6.1.2.6 Comparabilité des comptes : 1^{re} application de la norme IFRS 16

PRINCIPES COMPTABLES

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires) après déduction des rabais, remises, escomptes de règlement et éventuelles subventions d'investissement accordées.

Ces immobilisations sont ensuite comptabilisées à leur valeur nette comptable (coût d'acquisition historique minoré du cumul des amortissements et des pertes de valeur (dépréciation) lors de leur intégration dans le périmètre de consolidation.

Aucun coût d'emprunt n'est incorporé aux coûts des immobilisations.

Compte tenu de la nature des actifs détenus, aucun composant n'a été identifié.

Règles d'amortissement et de dépréciation des immobilisations corporelles

L'amortissement pratiqué, homogène au sein du Groupe, est linéaire et les durées d'amortissement retenues pour les différents types d'immobilisations sont les suivantes :

Nature de l'actif	Durée (en années)
Constructions	15 à 25
Matériel et équipements	5
Agencements et aménagements	3 à 15
Matériel informatique	3 à 4
Mobilier de bureau	10
Matériel de transport	5

Dans le cadre de l'application des normes IAS 16, le Groupe est amené à réviser de manière périodique ses durées d'amortissement en fonction de la durée d'utilité observée.

S'agissant de la durée d'amortissement des agencements inamovibles liés à des contrats de location, la durée exécutoire

des contrats de location est prise en compte pour déterminer la durée d'amortissement des agencements

Aucun test de dépréciation n'est pratiqué en l'absence d'indice de perte de valeur.

Propriétés immobilières

Ubisoft est propriétaire des terrains et immeubles suivants :

- ♦ au Canada, 111 Chemin de la gare, Piedmont, Québec ;
- ♦ en France, 8, rue de Valmy à Montreuil-sous-Bois (1^{er} étage de l'immeuble) ;
- ♦ en Suède, Ängelholmsgatan 1, 214 22 Malmö ;
- ♦ aux États-Unis, 2000 CentreGreen Way, Suite 300, Cary, North Carolina.

Il n'y a aucune immobilisation corporelle en nantissement de dettes.

Au 31 mars 2020, aucun test de dépréciation n'a été effectué en raison de l'absence d'indicateur de perte de valeur des immobilisations corporelles.

NOTE 26 FOURNISSEURS D'IMMOBILISATIONS

	Ouverture	Mouvement	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
	Brut					Brut
Fournisseurs d'immobilisations	660	- 204	-	-	- 1	455
TOTAL AU 31/03/20	660	- 204	-	-	- 1	455
TOTAL AU 31/03/19	536	126	-	-	- 2	660

6.1.2.14 Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

NOTE 27 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATION DES DROITS D'UTILISATION RELATIFS AUX CONTRATS DE LOCATION

	Total	Coût des ventes	Frais de recherche et développement	Frais de marketing	Frais administratifs et informatiques
Dotations aux amortissements des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location					
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	36 948	298	27 606	4 734	4 310
TOTAL DOTATION AUX AMORTISSEMENTS 31/03/20	36 948	298	27 606	4 734	4 310

NOTE 28 VALEUR D'INVENTAIRE ET MOUVEMENTS DE L'EXERCICE DES DROITS D'UTILISATION RELATIFS AUX CONTRATS DE LOCATION

Variation de droits d'utilisation relatifs aux contrats de location bruts	Ouverture	1 ^{re} application IFRS 16 ⁽¹⁾	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	-	191 373	92 334	- 4 695	617	771	- 5 058	275 342
TOTAL AU 31/03/20	-	191 373	92 334	- 4 695	617	771	- 5 058	275 342

(1) Cf. 6.1.2.6 Comparabilité des comptes : 1^{re} application de la norme IFRS 16

Variation des amortissements des droits d'utilisation relatifs aux contrats de locations bruts	Ouverture	1 ^{re} application IFRS 16 ⁽¹⁾	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Amortissement des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	-	11 374	36 948	- 1 986	-	-	- 900	45 436
TOTAL AU 31/03/20	-	11 374	36 948	- 1 986	-	-	- 900	45 436

(1) Cf. 6.1.2.6 Comparabilité des comptes : 1^{re} application de la norme IFRS 16

PRINCIPES COMPTABLES

Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

Les principales positions comptables relatives à l'application de la norme IFRS 16 à compter du 1^{er} avril 2019 sont détaillées dans la note de transition dédiée (Cf. 6.1.2.1.6).

Le Groupe qualifie un contrat de location dès lors qu'il confère au preneur le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour une durée donnée, y compris dès lors qu'un contrat de service contient une composante locative.

Le Groupe a défini 3 grandes familles de contrats de location :

- ◆ terrains et bâtiments : ils concernent des baux commerciaux et des parkings ;
- ◆ équipements informatiques : ils concernent essentiellement des emplacements dans des « datacenters » ;
- ◆ autres : ils concernent principalement des véhicules.

Le Groupe applique les deux exemptions proposées par la norme IFRS 16, c'est-à-dire l'exclusion des contrats :

- ◆ dont la durée est inférieure à 12 mois ;
- ◆ portant sur des actifs de faible valeur.

Ces contrats de location pour lesquels l'une de ces deux exemptions s'applique sont présentés en engagements hors bilan et une charge est comptabilisée dans les « Charges opérationnelles courantes » au compte de résultat.

La comptabilisation de l'ensemble des contrats de location se traduit, au bilan, par la reconnaissance d'un actif au titre du droit d'utilisation des actifs loués en contrepartie d'un passif pour les obligations locatives associées (voir notes 28 et 37).

Amortissement des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

Au compte de résultat, une dotation aux amortissements des droits d'utilisation (voir note 27) est présentée séparément de la charge d'intérêts sur dettes locatives.

La durée d'amortissement de ces droits d'utilisation est déterminée en fonction de la durée estimée du contrat, à l'exception des contrats de location de crédit-bail pour lesquels la durée d'amortissement du droit d'utilisation peut être supérieure à la durée du contrat.

Au tableau de flux de trésorerie, les amortissements des droits d'utilisation sont retraités de la capacité d'autofinancement.

6.1.2.15 Impôts

NOTE 29 ANALYSE DE LA CHARGE/ÉCONOMIE D'IMPÔT

	31/03/20	31/03/19
Impôts exigibles	- 71 626	- 68 583
Impôts différés	25 939	20 165
TOTAL	- 45 685	- 48 418

Au sein du Groupe, il existe quatre groupes d'intégration fiscale :

- ◆ en France,
 - Ubisoft Entertainment SA intègre toutes les sociétés françaises détenues à plus de 95 % à l'exception de celles créées et acquises sur l'exercice. Au 31 mars 2020, le déficit reportable du groupe fiscal s'élève à 825 069 K€ et les amortissements dérogatoires liés à l'application de l'article 236 du CGI sur les dépenses de conception de logiciels à 994 665 K€,
 - Green Panda Games SAS intègre trois sociétés. Au 31 mars 2020 le groupe fiscal a généré une charge d'impôt exigible de 1 298 K€ ;

- ◆ aux États-Unis, le groupe fiscal intègre cinq sociétés : Ubisoft Inc., Red Storm Entertainment Inc., Blue Mammoth Games LLC., Ubisoft LA Inc. et Script Movie Inc. Au 31 mars 2020, le groupe fiscal a généré une charge d'impôt exigible de 34 543 K€ dont 26 768 K€ d'impact lié à la réforme fiscale relative à la taxe incrémentale aux États-Unis ;
- ◆ en Angleterre, le groupe fiscal intègre quatre sociétés : Ubisoft Ltd, Ubisoft Reflections Ltd, Future Games of London Ltd et Ubisoft CRC Ltd. Au 31 mars 2020, le groupe fiscal a généré une charge d'impôt exigible de 9 108 K€.

Les impôts différés sont comptabilisés au taux d'imposition applicable dans le pays concerné sur les exercices au cours desquels leur consommation est attendue.

NOTE 30 RAPPROCHEMENT ENTRE LA CHARGE D'IMPÔT THÉORIQUE ET LA CHARGE D'IMPÔT COMPTABILISÉE

	31/03/20
Résultat de la période	- 124 242
Impôt sur les résultats	45 685
Résultat consolidé, hors impôt	- 78 557
Impôt théorique (34,43 %)	- 27 050
Régularisations d'impôts différés sur exercices antérieurs	
<i>Impacts des changements de taux sur base fiscale</i>	28 063
<i>Autres régularisations</i>	254
Effet des différences permanentes entre les résultats sociaux et le résultat consolidé	
<i>Annulation des dotations pour dépréciation des Goodwill</i>	33 732
<i>Annulation de la marge des studios</i>	- 7 320
<i>Complément de salaires IFRS 2</i>	14 990
<i>Autres différences permanentes</i>	- 242
Effet des différences permanentes entre les résultats sociaux et les résultats fiscaux	2 045
Taxation de sociétés étrangères à des taux différents	- 15 915
Autres retraitements	
<i>Impact de la réforme fiscale américaine (Taxe incrémentale)</i>	26 768
<i>Crédits d'impôt</i>	- 9 053
<i>Autres</i>	- 587
TOTAL IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	45 685
TAUX D'IMPÔT EFFECTIF	- 57,98 %

NOTE 31 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Détail par nature des impôts au bilan et au compte de résultat

	31/03/19	Variation en résultat	Variation en autres éléments du résultat global	Variation en capitaux propres	Ecart de conversion	Autres reclassements	31/03/20
Immobilisations incorporelles							
Élimination marge sur immobilisations incorporelles ⁽¹⁾	24 696	11 205	-	-	-	-	35 901
Déficits activés et crédits d'impôt							
Déficits	-	475	-	-	-	-	475
Crédit d'impôt investissement	33 221	223	-	-	- 1 551	- 811	31 082
Dérivés de couverture	59	16	-	-	-	-	75
Autres							
Différences temporelles fiscales ⁽²⁾	110 526	- 8 419	- 273	-	- 107	80	101 807
Autres retraitements de consolidation	- 59	59	-	-	-	-	-
TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ ACTIF	168 443	3 559	- 273	-	- 1 658	- 731	169 338
Immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-	-	-
Marques	- 2 427	- 380	-	-	- 73	-	- 2 880
Autres immobilisations incorporelles	- 109	-	-	-	-	-	- 109
Crédits d'impôt et subventions	- 34 769	- 366	-	-	1 469	-	- 33 667
Dérivés de couverture	- 198	53	-	-	-	-	- 145
Autres instruments financiers	- 7 461	755	-	- 5 421	-	-	- 12 127
Amortissements dérogatoires	- 78 406	25 045	-	-	-	-	- 53 361
Autres	- 4 532	- 2 720	-	-	10	-	- 7 242
TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ PASSIF	- 127 902	22 387	-	- 5 421	1 406	-	- 109 530
TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ NET	40 540	25 945	- 273	- 5 421	- 252	- 731	59 808

(1) Correspond à l'élimination de la marge interne facturée par les studios de production à la société mère sur le développement des logiciels internes capitalisés

(2) Les principales différences concernent :

- IFRS 15 : 57,4 M€
- Avoirs provisionnés par les filiales de distribution au titre des price protections : 5,9 M€
- Provision charges de personnel (bonus, congés payés, provision retraites) : 8,9 M€

Détail par échéance des impôts différés nets

(en milliers d'euros)	Impôts différés Actif		Impôts différés Passif	
	Court terme	Long terme	Court terme	Long terme
Amortissement dérogatoire net ⁽¹⁾	-	-	- 58 223	-
Déficit autres filiales	475	-	-	-
Élimination de marge sur immobilisations incorporelles	21 534	13 919	-	-
Crédit d'impôt investissement	8 085	22 996	- 2 102	- 28 780
Revenus différés	31 510	25 203	-	-
Provision pour engagement de retraite	-	3 552	-	-
Différences temporelles et autres retraitements de consolidation	28 740	13 325	- 10 567	- 6 979
Marques	-	-	-	- 2 879
TOTAL	90 344	78 994	- 70 893	- 38 638

(1) Les impôts différés sur le déficit ont été reclassés en moins des amortissements dérogatoires

Actifs d'impôts différés

Grâce à la mise en place d'une politique de prix de transfert Groupe, les sociétés de distribution et les sociétés exerçant des fonctions support présentent systématiquement un bénéfice d'exploitation ; de la même manière, les studios facturent les salaires des développeurs avec une marge qui intègre leurs frais de structure.

Les actifs d'impôts différés sont pris en compte si leur récupération est probable, notamment dès lors que des bénéfices imposables sont attendus au cours de la période de validité des actifs d'impôts différés.

La période de prévision retenue pour déterminer le délai de récupération des déficits activés est à horizon 4 à 5 ans, horizon jugé raisonnable par la direction. L'intégralité du déficit reportable du groupe fiscal dont Ubisoft Entertainment SA est tête de Groupe, reste donc activée au 31 mars 2020.

L'utilisation des déficits fiscaux activés au 31 mars 2020 n'est pas limitée dans le temps.

Impôt sur les déficits activés/non activés

(en milliers d'euros)	31/03/20			31/03/19		
	Déficits activés	Déficits non activés	Total	Déficits activés	Déficits non activés	Total
Groupe fiscal France ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-
Impôts sur déficits préintégration filiales française	-	1 272	1 272	-	1 272	1 272
Impôts sur déficits filiales étrangères	475	6 251	6 726	-	-	-
TOTAL	475	7 523	7 998	-	1 272	1 272

(1) Les impôts différés sur l'amortissement dérogatoire ont été reclassés en moins des pertes reportables

Crédit d'impôt investissement

	31/03/20	31/03/19
Crédit d'impôt investissement activé	31 082	33 221
TOTAL	31 082	33 221

Ubisoft Divertissements Inc. bénéficie de crédits d'impôt conditionnés à la réalisation de bénéfices fiscaux. Ces crédits d'impôts récupérables sur l'impôt futur ont une durée de vie de 20 ans. L'utilisation future de ces crédits d'impôts fait l'objet d'une planification fiscale tant au niveau local qu'au niveau Groupe. Ils sont reconnus à l'actif du bilan du Groupe dès lors que leur horizon de recouvrabilité est jugé raisonnable (5 ans).

Le Groupe s'assure, à chaque arrêté annuel, que les actifs d'impôts différés liés aux déficits fiscaux et aux crédits d'impôts récupérables uniquement par imputation sur de l'impôt futur, pourront être recouverts dans un horizon raisonnable en fonction de ses estimations de résultats imposables futurs. Les hypothèses retenues pour la planification fiscale sont cohérentes avec celles des plans d'affaires retenus par la direction du Groupe pour la mise en œuvre des tests de dépréciation des actifs incorporels à durée de vie indéfinie.

Passifs d'impôts différés

Subventions et crédits d'impôt

Ubisoft Divertissements Inc. bénéficie de crédits « multimédias » et de crédits impôt « investissement ».

La société enregistre un passif d'impôt futur relatif à la comptabilisation des crédits multimédias et des crédits d'impôts investissement, l'imposition de ces éléments étant effective au moment de l'encaissement.

Amortissements dérogatoires (article 236 du CGI)

Selon les dispositions de l'article 236 du CGI, Ubisoft Entertainment SA peut opter pour la déductibilité immédiate des dépenses de développement de logiciels dont la conception a débuté sur l'exercice. Au 31 mars 2020, une dotation de 154 M€ pour les logiciels internes et une reprise de 3 M€ pour les développements extérieurs ont été constatées. Conformément à IAS 12, l'annulation de l'amortissement dérogatoire génère un impôt différé passif, netté ensuite avec les pertes reportables.

PRINCIPES COMPTABLES

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge (ou le produit) d'impôt exigible et la charge (ou produit) d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en autres éléments du résultat global ; auquel cas il est comptabilisé en autres éléments du résultat global.

Impôt exigible

L'impôt exigible est le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt adoptés à la date de clôture.

Impôts différés

L'impôt différé est déterminé selon l'approche bilantielle de la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles entre la valeur comptable et la valeur fiscale des actifs et passifs.

L'évaluation des actifs et passifs d'impôts différés repose sur la façon dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs, en utilisant les taux d'impôt adoptés à la clôture.

Un actif d'impôt différé est comptabilisé s'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables, appréciés sur la base des prévisions fiscales, sur lesquels cet actif pourra être imputé dans un horizon raisonnable.

Sinon, les actifs d'impôts différés sont réduits en conséquence.

L'effet des éventuelles variations des taux d'imposition sur les impôts différés constatés antérieurement est enregistré en résultat, sauf si l'effet concerne un élément comptabilisé en autres éléments du résultat global.

Les impôts différés sont présentés au bilan séparément des actifs et passifs d'impôt exigible et classés dans les éléments non courants.

6.1.2.16 Autres actifs et passifs divers

NOTE 32 AUTRES CRÉANCES

Autres créances	Ouverture	1 ^{re} application IFRS 16 ⁽¹⁾	Variation	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Avances et acomptes versés	2 506	-	219	-	28	- 13	2 741
TVA	93 906	-	- 61 537	-	710	- 488	32 592
Subventions à recevoir ⁽²⁾	39 027	-	- 1 431	1 101	-	- 1 405	37 292
Autres créances fiscales et sociales	2 904	-	293	-	1	- 35	3 163
Autres	11 649	-	2 276	- 4	3	- 444	13 481
Charges constatées d'avance ⁽³⁾	29 991	- 576	9 025	-	331	- 583	38 188
TOTAL 31/03/2020	179 982	- 576	- 51 155	1 097	1 073	- 2 967	127 457
TOTAL 31/03/2019	208 778	-	- 37 136	1 771	874	5 696	179 982

(1) Cf. 6.1.2.6 Comparabilité des comptes : 1^{re} application de la norme IFRS 16

(2) Dont 29,6 M€ de subventions à recevoir au Canada

(3) Cf. détail note 12

Un montant de créances au titre des subventions à recevoir de 59,5 M€ a été déconsolidé suite à la signature d'un contrat d'affacturage portant sur le Crédit Titres Multimédia au Canada (Cf. note 33 : Transfert d'actif financier).

La totalité des autres créances a une échéance à moins d'un an. Aucune ne fait l'objet d'une dépréciation.

PRINCIPES COMPTABLES

Les autres créances (hors subventions à recevoir)

Les autres créances liées à l'activité opérationnelle sont comptabilisées au coût amorti qui, dans la plupart des cas, correspond à leur valeur nominale, diminuée des pertes de valeur éventuelles enregistrées dans un compte spécifique de dépréciation. Les créances étant d'une maturité inférieure à un an, elles ne sont pas actualisées.

Subventions à recevoir

Dans certains pays, les opérations de production de jeux vidéo sont éligibles à des subventions publiques.

Ces subventions sont présentées dans les comptes des studios en réduction du coût de production des logiciels de développements internes ou des frais de recherche et développement auxquels elles se rattachent.

Les éventuelles créances sur l'organisme public ayant octroyé la subvention sont classées dans la catégorie « Prêts et Créances » au sens d'IFRS 9.

NOTE 33 TRANSFERT D'ACTIF FINANCIER

Actifs financiers transférés non intégralement décomptabilisés

La filiale de production Ubisoft Divertissements Inc. a conclu en mars 2014 une convention d'affacturage portant sur les créances relatives aux droits à recevoir de l'organisme Investissement Québec au titre de la subvention dite « CTMM » (crédit d'impôt pour la production de titres multimédias). Un avenant a été signé le 24 septembre 2019 modifiant le taux d'escompte et la limite maximale autorisée.

Les risques associés à ces créances étant transférés à la contrepartie de la convention d'affacturage, ces créances sont décomptabilisées du bilan du Groupe.

Ubisoft Divertissements Inc. perçoit 85 % du prix de cession des créances cédées à la date du transfert, les 15 % résiduels étant perçus au moment du versement effectif de la subvention par Investissement Québec à la contrepartie de la convention d'affacturage. Les risques et avantages associés à 15 % des créances transférées étant conservés par le Groupe, une portion de 15 % de l'en-cours de créances relative aux droits à recevoir de l'organisme Investissement Québec au titre de la subvention dite « CTMM » est maintenue à l'actif du bilan du Groupe.

Données (en millions d'euros)

Convention d'affacturage portant sur la subvention
« CTMM » - Ubisoft Divertissements Inc.

Nature des actifs transférés		Créance sur un organisme public relative au droit à percevoir une subvention publique
Nature des risques et avantages attachés à la propriété des actifs transférés		Risque de défaut Risque de paiement en retard
Valeur comptable totale des actifs initiaux avant le transfert		70,0 M€
Valeur comptable des actifs résiduels		10,5 M€
Valeur comptable des passifs associés		-
Nature de la relation entre les actifs transférés et les passifs associés		-
Restrictions d'utilisation des actifs transférés résultant du transfert		Propriété juridique de la créance transférée à la contrepartie

Actifs financiers décomptabilisés

Néant

NOTE 34 AUTRES PASSIFS

Autres dettes

	Ouverture	1 ^{re} application IFRS 16 ⁽¹⁾	Variation	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Autres passifs non courants	-	-	59 569	-	-	-	59 569
Dettes sociales	163 414	-	- 32 467	-	3 907	- 1 876	132 977
Autres dettes fiscales	53 956	-	- 35 133	-	600	- 160	19 263
Autres dettes	65 916	- 15 251	18 580	20 582	1	708	90 536
Produits constatés d'avance ⁽²⁾	381 335	-	- 87 499	- 21 039	-	2 158	274 955
TOTAL 31/03/2020	664 618	- 15 251	- 76 951	- 456	4 507	829	577 299
TOTAL 31/03/2019	321 934	-	328 210	-	1 337	13 137	664 618

(1) Cf. 6.1.2.6 Comparabilité des comptes : 1^{re} application de la norme IFRS 16

(2) Cf. note 6

Dans le cadre des acquisitions de Green Panda Games et Kolibri Games, les autres passifs non courants correspondent notamment aux options de vente détenues par les minoritaires.

Les autres dettes comprennent principalement :

- ◆ 51,5 M€ d'acompte reçus ;
- ◆ 20,5 M€ de complément de prix provisionné au titre de l'acquisition de Blue Mammoth Games ;
- ◆ 15,5 M€ de dettes correspondant à la rétention d'une partie du prix d'acquisition Kolibri.

PRINCIPES COMPTABLES

Les autres dettes sont enregistrées au coût amorti, à l'exception des options de ventes détenues par des minoritaires qui sont évaluées à la juste valeur (Cf.note 2). Les variations ultérieures de la juste valeur de la dette sont constatées en contrepartie

des capitaux propres du Groupe excepté pour la part liée à des conditions de présence comptabilisée en charges de personnel.

Les flux de trésorerie liés à des valeurs recouvrables à court terme ne sont pas actualisés.

Provisions

	Ouverture			Reprises (provision utilisée)	Reprises (provision non utilisée)	Écart de conversion	Clôture
	Brut	Dotations	Reclassement				Brut
Provisions pour autres risques financiers ⁽¹⁾	2 364	426	290	- 60	-	- 128	2 891
Autres provisions pour risques	105	200	-	- 105	-	-	200
TOTAL AU 31/03/20	2 469	626	290	- 165	-	- 128	3 091
TOTAL AU 31/03/19	3 074	34	80	-	- 847	128	2 469

(1) La provision pour autres risques financiers correspond au risque sur le CTMM (Crédit Titres multimédia) chez Ubisoft Divertissements Inc.

Il n'y a pas eu d'évolution sur les litiges principaux identifiés au 31 mars 2019 qui remettrait en cause l'appréciation des risques par le Groupe, ni de nouveaux litiges dont l'appréciation des risques par le Groupe l'aurait amené à constater une provision significative au 31 mars 2020.

PRINCIPES COMPTABLES

Une provision est comptabilisée lorsque :

- ◆ l'entreprise a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- ◆ il est probable qu'une sortie de ressources sans contrepartie, représentative d'avantages économiques, sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- ◆ le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

Si ces conditions ne sont pas réunies, aucune provision n'est comptabilisée.

Passifs éventuels

Contrôles fiscaux en-cours pour lesquels une proposition de rectification a été reçue :

- ◆ société Ubisoft Divertissements Inc. : le contrôle, débuté en juin 2017, concerne la politique de prix de transfert pour les exercices FY14 à FY16. Des discussions sont en-cours entre les administrations canadienne et française pour éviter la problématique éventuelle de double imposition au sein du groupe Ubisoft. Celui-ci considère, à date, que le risque de redressement final est très faible et n'a donc comptabilisé aucune provision dans les comptes ;

- ◆ société Ubisoft SA (Espagne) : le contrôle, débuté en décembre 2018, concerne les exercices FY12, FY13, FY15 et FY16. La société conteste entièrement les propositions relatives à la politique de prix de transfert et n'a, en conséquence, comptabilisé aucune provision dans les comptes.

Contrôles fiscaux en-cours pour lesquels aucune proposition de rectification n'a été reçue :

- ◆ société Ubisoft Entertainment SA (France) : le contrôle a débuté en février 2020 et concerne les exercices FY16 à FY19 ;
- ◆ société Ubisoft EMEA SAS (France) : le contrôle a débuté en janvier 2020 et concerne les exercices FY15 à FY19.

NOTE 35 TRANSACTION PARTIES LIÉES

Les principales relations de la société mère avec les filiales concernent :

- ◆ la facturation à la société mère par les filiales de production des coûts de développement en fonction de l'avancement de leurs projets ;
- ◆ la facturation aux filiales de distribution par la société mère d'une contribution aux frais de développement ;
- ◆ la mise en place de conventions de trésorerie permettant la gestion centralisée au niveau de la société mère des comptes bancaires de la majorité des sociétés du Groupe.

Les transactions facturées par les parties liées sont réalisées selon des conditions normales de marché.

Il n'existe aucune transaction avec les dirigeants à l'exception de leur rémunération au titre de leurs fonctions de Directeur général et Directeurs généraux délégués (*Cf. note 16 « Rémunérations des mandataires sociaux »*).

Ubisoft Entertainment SA n'a pas racheté ses propres actions auprès de parties liées.

Il n'existe pas d'autres transactions significatives avec les parties liées.

6.1.2.17 Actifs financiers, passifs financiers et résultat financier

NOTE 36 GAINS ET PERTES RELATIFS AUX ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

	31/03/20	31/03/19
Produits de trésorerie	4 189	2 780
Intérêts sur opérations de financement ⁽¹⁾	- 18 121	- 20 920
Coût de l'endettement net financier	- 13 933	- 18 140
Gains de change	33 425	50 449
Pertes de change	- 37 212	- 55 760
Résultat de change	- 3 787	- 5 311
Autres produits financiers	132	23 565
Juste valeur du contrat d'échange d'actions ⁽²⁾	-	12 950
Produits financiers	132	36 515
Autres charges financières	- 1 474	- 23 941
Charges financières	- 1 474	- 23 941
TOTAL	- 19 061	- 10 877

(1) Cf. 6.1.2.6 Comparabilité des comptes : 1^{re} application de la norme IFRS 16

(2) Sur l'exercice 2018/2019, la variation de juste valeur concerne le contrat d'échange relatif aux actions Ubisoft. Cette juste valeur a été figée au 9 novembre 2018, date à laquelle Ubisoft a reçu les actions suite au dénouement anticipé

Lors de l'exercice précédent :

- ♦ la variation de la juste valeur sur le contrat d'échange portant sur 3 045 455 actions s'explique principalement par l'augmentation du cours de l'action entre le 31 mars 2018 et celui au 9 novembre 2018 ;

- ♦ les autres charges financières incluent 23,4 M€ liés à la révision d'estimations de compléments de prix postérieur à la période d'évaluation du regroupement ;
- ♦ les autres produits financiers de 23,5 M€ correspondent à la révision d'estimations de compléments de prix postérieur à la période d'évaluation du regroupement.

PRINCIPES COMPTABLES

Coût du financement et autres charges et produits financiers

Le coût de l'endettement financier net comprend les produits et charges liés à la trésorerie et équivalents de trésorerie, les charges d'intérêts sur les emprunts qui incluent les résultats de cession des valeurs mobilières de placement, les intérêts créditeurs ainsi que le coût d'inefficacité sur les opérations de couverture de change.

Les autres produits et charges financiers comprennent les résultats sur les cessions de titres non consolidés, les plus ou moins-values sur cession et mouvements des dépréciations des actifs financiers (autres que les créances commerciales), les produits et charges liés à l'actualisation des actifs et passifs et les pertes ou gains de change sur les éléments non couverts.

L'incidence sur le résultat de la valorisation des instruments financiers utilisés est la suivante :

- ♦ dans le cadre de la gestion du risque de change, comptabilisation en résultat opérationnel ;
- ♦ dans le cadre du contrat d'échange sur actions, comptabilisation en résultat financier.

Les variations liées à la révision des estimations de résultats futurs entrant dans la contrepartie éventuelle du prix d'acquisition, intervenant postérieurement à la période d'évaluation du regroupement, sont comptabilisées en autres produits et charges financiers.

NOTE 37 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net fait partie des indicateurs utilisés par le Groupe. Cet agrégat, non défini dans le référentiel IFRS, peut ne pas être comparable aux indicateurs ainsi dénommés par d'autres entreprises. Il s'agit d'un complément d'information qui ne doit pas

être considéré comme se substituant à une analyse de l'ensemble des actifs et passifs du Groupe.

Au 31 mars 2020, la dette financière est de 1 423 M€ et, compte tenu des liquidités et des valeurs de placements disponibles à court terme, l'endettement net s'élève à 344 M€.

	31/03/20			31/03/19		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Emprunts bancaires	2 073	819	2 892	53 292	3 400	56 692
Emprunts obligataires	1 077	973 593	974 670	1 077	876 161	877 239
OCÉANE 2016	-	-	-	-	377 788	377 788
OCÉANE 2019	-	474 803	474 803	-	-	-
Emprunt obligataire ⁽¹⁾	1 077	498 790	499 867	1 077	498 374	499 451
Emprunts résultant du retraitement des location-financement ⁽²⁾	-	-	-	1 650	10 804	12 454
Emprunts résultant du retraitement des locations IFRS 16 ⁽²⁾	41 209	201 786	242 995	-	-	-
Billets de trésorerie	110 000	-	110 000	226 000	-	226 000
Découverts bancaires et crédits court terme	91 646	-	91 646	170 714	-	170 714
Intérêts courus	624	-	624	476	-	476
Instruments dérivés sur opérations de change ⁽³⁾	234	-	234	89	-	89
Total dettes financières (A)	246 863	1 176 198	1 423 061	453 299	890 366	1 343 664
Liquidités en Banques et Caisses	1 074 954	-	1 074 954	1 044 828	-	1 044 828
Placements à moins de 3 mois ⁽⁴⁾	4 243	-	4 243	4 975	-	4 975
Total trésorerie positive (B)	1 079 197	-	1 079 197	1 049 803	-	1 049 803
TOTAL ENDETTEMENT NET (A-B)			343 864			293 861
TOTAL ENDETTEMENT NET HORS DÉRIVÉS			343 630			293 772
Dettes à taux fixe			1 330 791			1 160 516
Dettes à taux variable			92 270			183 148

(1) Le montant des emprunts obligataires est majoré des intérêts courus

(2) Cf. 6.1.2.6 Comparabilité des comptes : 1^{re} application de la norme IFRS 16

(3) Évalués à la juste valeur (niveau 2, hiérarchie IFRS 7)

(4) OPCVM évaluées à la juste valeur (niveau 1, hiérarchie IFRS 7)

♦ **Émission d'obligations à options de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE)**

Le 24 septembre 2019, Ubisoft a procédé à l'émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE) pour un montant de 500 millions d'euros.

Nombre et montant nominal : 4 361 859 obligations de 114,63 € de nominal

Taux de conversion : 1 action pour 1 obligation

Prix d'émission : 105,25 % du pair, soit 526 M€

Date de jouissance et règlement : 24 septembre 2024

Durée de l'emprunt : 5 ans

Intérêts : zéro coupon

L'OCÉANE est considérée comme un instrument composé contenant une composante capitaux propres et une composante dette financière. Le montant en dette financière à la date d'émission après déduction des frais a été évalué à 472 M€. La composante optionnelle comptabilisée en capitaux propres a été évaluée à 50 M€, soit 36 M€ après effet d'impôt différé.

♦ **Remboursement anticipé des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes à échéance 2021**

Le 27 septembre 2016, Ubisoft avait procédé à l'émission de 7 307 270 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE) pour un montant nominal total de 400 millions d'euros.

La Société a décidé le 17 septembre 2019 du remboursement anticipé des obligations. (Cf. note 1)

◆ **Principales caractéristiques de l'emprunt obligataire émis en janvier 2018 :**

Le Conseil d'administration du 24 janvier 2018, sur autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire du 22 septembre 2017 a consenti à l'émission d'obligations d'un montant de 500 millions d'euros. Ces obligations ont été admises à la cote sur le marché Euronext Paris.

Nombre et montant nominal : 5 000 obligations de 100 000 € de nominal
Date de jouissance et règlement : 30 janvier 2023
Durée de l'emprunt : 5 ans
Intérêts : 1 289 %

Variation des dettes financières

Passifs financiers courants et non courants	Ouverture	1 ^{re} application IFRS 16 ⁽¹⁾	Augmentation	Diminution	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Emprunts bancaires	56 691	-	-	- 53 800	-	-	2 892
Emprunts obligataires	877 239	-	475 219	- 377 788	-	-	974 670
Emprunts résultant du retraitement des locations (crédit-bail et locations simples) ⁽¹⁾	12 454	175 560	97 441	- 38 286	771	- 4 946	242 995
Billets de trésorerie	226 000	-	413 000	- 529 000	-	-	110 000
Découverts bancaires et crédits court terme	170 713	-	-	- 79 041	-	- 26	91 646
Intérêts courus	476	-	145	-	3	-	624
Instruments dérivés sur opérations de change	89	-	145	-	-	-	234
TOTAL AU 31/03/20	1 343 664	175 560	985 950	- 1 077 915 ⁽²⁾	774	- 4 972	1 423 061
TOTAL AU 31/03/19	1 295 167	-	621 095	- 574 861	2 205	59	1 343 664

(1) Cf. 6.1.2.6 Comparabilité des comptes : 1^{re} application de la norme IFRS 16

(2) La ligne remboursement d'emprunts du tableau de financement ne prend en compte que le remboursement en cash pour 2,6 M€ de l'Océane 2016

Emprunts résultant du retraitement des locations par devise

Emprunts résultant du retraitement des locations (en équivalent €)	CAD	EUR	USD	GBP	Autres devises	Total
SOLDE EN ÉQUIVALENT €	102 037	98 577	14 816	8 890	18 674	242 995

Tous les emprunts en devises proviennent des emprunts résultant du retraitement des locations.

PRINCIPES COMPTABLES

Les passifs financiers comprennent :

- ◆ les emprunts bancaires, participatifs et obligataires ;
- ◆ les obligations liées aux contrats de location-financement et de location-simple ;
- ◆ les billets de trésorerie ;
- ◆ les découverts bancaires et crédits court terme ;
- ◆ les instruments dérivés ayant une valeur de marché négative.

Les passifs financiers sont présentés en « non courants », excepté ceux présentant une échéance inférieure à 12 mois à la date de clôture, classés en « passifs courants ».

Les découverts bancaires constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie dans la mesure où ils sont considérés comme partie intégrante de la gestion de

la trésorerie de l'entreprise. Ils sont présentés au passif, mais viennent minorer la trésorerie dans le tableau des flux de trésorerie.

Évaluation et comptabilisation des passifs financiers

Emprunts et autres passifs financiers

Les emprunts bancaires, les emprunts obligataires sans composante capitaux propres et les autres passifs financiers sont valorisés au coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif. Les intérêts financiers courus sur les emprunts sont classés dans la ligne « Passifs financiers courants » du bilan.

...

...

Emprunts obligataires avec une composante capitaux propres

Conformément à la norme IAS 32 – Instruments financiers : présentation, si un instrument financier comporte différentes composantes ayant pour certaines des caractéristiques de dettes et pour d'autres des caractéristiques de capitaux propres, ces différentes composantes doivent être classées séparément en fonction de leur nature.

La composante classée en dettes financières est évaluée, en date d'émission, sur la base des flux de trésorerie futurs contractuels actualisés au taux de marché (tenant compte du risque de crédit de l'émetteur) d'une dette ayant des caractéristiques similaires mais ne comportant pas d'option de conversion ou de remboursement en actions.

La valeur de l'option de conversion est calculée par différence entre le prix d'émission de l'obligation et la juste valeur de la composante dette. Ce montant est enregistré en « Réserves consolidées » dans les capitaux propres (Cf. 6.1.1 *Variation des capitaux propres*).

À chaque clôture, une charge d'intérêt est calculée, en fonction du taux d'intérêt de marché d'une obligation similaire mais n'offrant pas d'option de conversion, en contrepartie d'une augmentation du passif financier représentatif de l'obligation. Ainsi, en date de maturité la valeur comptable de l'obligation sera égale à sa valeur de remboursement.

Emprunts résultant du retraitement des locations (crédit-bail et locations simples) :

Le Groupe comptabilise un passif (dette locative) à la date de mise à disposition de l'actif sous-jacent. Cette dette locative correspond à la valeur actualisée des loyers fixes, et des loyers fixes en substance restant à payer à laquelle sont ajoutés les montants qu'Ubisoft est raisonnablement certain de payer à la fin du contrat tel que le prix d'exercice des options d'achats (lorsqu'elles sont raisonnablement certaines d'être exercées), les pénalités redevables au bailleur en cas de résiliation (et dont la résiliation est raisonnablement certaine).

Le Groupe détermine systématiquement la durée du contrat de location comme étant la période au cours de laquelle le contrat est non résiliable, à laquelle s'ajoutent les intervalles visés par toute option de prolongation que le preneur a la certitude raisonnable d'exercer et toute option de résiliation que le preneur a la certitude raisonnable de ne pas exercer. Dans le cas particulier des baux « 3/6/9 » en France, une appréciation de la durée à retenir est réalisée contrat par contrat.

La définition de cette durée tient aussi compte des lois et pratiques propres à chaque juridiction ou secteur d'activité

en matière de durée d'engagement ferme de location consentie par les bailleurs. C'est le cas des baux avec une durée illimitée pour lesquels Ubisoft retient généralement la durée de préavis comme durée exécutoire. Cependant, le Groupe apprécie, selon les circonstances de chaque contrat, la durée exécutoire en tenant compte de certains indicateurs tels que l'existence de pénalités non négligeables en cas de résiliation du preneur. Pour déterminer la durée de cette période exécutoire, le Groupe considère notamment l'importance économique de l'actif loué.

Lorsque des aménagements non amovibles ont été entrepris sur les biens loués, le Groupe apprécie contrat par contrat si ces derniers procurent un avantage économique pour déterminer la durée exécutoire du contrat de location.

Lorsqu'un contrat de location comporte une option d'achat, le Groupe retient comme durée exécutoire la durée d'utilité du bien sous-jacent lorsqu'il est raisonnablement certain d'exercer l'option d'achat.

Pour chaque contrat, le taux d'actualisation utilisé est déterminé à partir du taux de rendement des emprunts d'État du pays preneur, en fonction de la maturité du contrat, auquel est ajouté le spread de crédit du Groupe.

Après la date de début du contrat, le montant de la dette locative est susceptible d'être réévalué afin de refléter les changements apportés par les principaux cas suivants :

- ◆ un changement de durée émanant d'un avenant au contrat ou d'un changement d'appréciation sur la certitude raisonnable d'exercer une option de renouvellement ou de ne pas exercer une option de résiliation ;
- ◆ un changement dans le montant du loyer, par exemple en application d'un nouvel indice ou taux pour un loyer variable ;
- ◆ un changement d'appréciation sur l'exercice d'une option d'achat ;
- ◆ tout autre changement contractuel, par exemple une modification de l'étendue du contrat et de son actif sous-jacent.

Instruments financiers dérivés

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés dans le but de gérer son exposition aux risques de change. À ce titre, Ubisoft Entertainment SA couvre les risques de variations de change par des contrats d'achats et de ventes à terme et des options de change.

Les instruments dérivés sont enregistrés à la juste valeur et présentés en passifs financiers pour ceux ayant une valeur de marché négative.

NOTE 38 ACTIFS FINANCIERS

	Au 31/03/20			Au 31/03/19
	Brut	Dépréciations Cumulées	Net	Net
Actifs financiers non courants				
Dépôts et cautionnements	9 396		9 396	6 644
Autres actifs financiers long-terme	4 148		4 148	1 884
Autres créances immobilisées	166		166	132
TOTAL	13 710		13 710	8 660

Actifs financiers non courants	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de change	Clôture
Dépôts et cautionnements	6 644	3 751	- 1 023	-	144	- 120	9 396
Autres actifs financiers long-terme	1 884	3 510	- 1 040	-	-	- 206	4 148
Autres créances immobilisées ⁽¹⁾	133	209 475	- 209 475	-	29	4	166
TOTAL AU 31/03/20	8 661	216 736	- 211 538	-	173	- 322	13 710
TOTAL AU 31/03/19	106 895	43 816	- 142 056	- 216	18	204	8 661

(1) Les variations correspondent aux flux de trésorerie sur le compte bancaire gérant le contrat de liquidité

	31/03/20			31/03/19
	Brut	Dépréciation	Net	Net
Actifs financiers courants				
Instruments dérivés sur opérations de change ⁽¹⁾	453	-	453	184
TOTAL	453	-	453	184

(1) Les instruments dérivés dont la valeur de marché à la clôture est positive sont enregistrés à la juste valeur (niveau 2, hiérarchie IFRS 7, Cf. analyse en note 46)

Le détail des actifs financiers ci-dessous est présenté dans des notes spécifiques :

- ◆ créances clients et comptes rattachés en note 5 ;
- ◆ stocks en note 10.

PRINCIPES COMPTABLES

Les actifs financiers comprennent :

- ◆ les prêts et avances à court et long termes ;
- ◆ les instruments dérivés ayant une valeur de marché positive ;
- ◆ les valeurs mobilières de placement ;
- ◆ la trésorerie positive ;
- ◆ les dépôts et cautionnements ;
- ◆ les créances d'exploitation.

Les actifs financiers sont présentés en « non courants », exceptés ceux présentant une échéance inférieure à 12 mois à la date de clôture, classés selon les cas en « actifs courants », ou en « équivalents de trésorerie ».

La répartition des actifs financiers par catégorie s'analyse comme suit :

IFRS 9	
Catégories	Ubisoft
Actifs à la JV par le résultat	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Trésorerie et équivalent : <ul style="list-style-type: none"> ◆ dépôts à vue (rémunérés ou non) ◆ compte à terme ◆ placements court terme (SICAV/OPCVM) ◆ titres immobilisés (non consolidés) *
Option : Actifs à la JV par OCI non recyclables	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Titres immobilisés (non consolidés) *
Actifs au coût amorti	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dépôts et cautionnements ◆ Subventions ◆ Créances commerciales
Passifs au coût amorti	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Emprunts et découverts bancaires ◆ Dettes commerciales et autres dettes
Passifs à la JV par le résultat	Non applicable au Groupe

* Analyse au cas par cas selon l'objectif de détention de ces titres immobilisés

Actifs évalués au coût amorti

Ils comprennent les dépôts et cautionnements et les créances d'exploitation.

Ces actifs sont comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Une dépréciation est constatée dès la comptabilisation initiale afin de matérialiser les pertes de crédit attendues à un an, puis une revue est effectuée à chaque clôture afin d'analyser si le risque a évolué de manière significative et de provisionner les pertes de crédit attendues sur la durée de vie résiduelle de l'instrument financier le cas échéant.

Actifs évalués à la juste valeur

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les fonds en caisse et les dépôts à vue, généralement de moins de 3 mois, aisément mobilisables ou cessibles à très court terme,

Évaluation et comptabilisation des actifs financiers

Conformément à la norme IFRS 9 – Instruments financiers : classification, les actifs financiers détenus par le Groupe sont analysés en fonction du modèle économique et de ses objectifs :

- ◆ actifs évalués au coût amorti : actifs financiers détenus en vue d'encaisser les flux de trésorerie contractuels ;
- ◆ actifs évalués à la juste valeur : actifs financiers détenus en vue de leur revente, et pour encaisser les flux de trésorerie contractuels.

La classification dépend de la nature et de l'objectif de chaque actif financier : elle est déterminée lors de sa comptabilisation initiale.

convertibles en un montant de liquidités et présentant un risque négligeable de changement de valeur. La valorisation des placements à court terme est effectuée à la valeur liquidative à chaque arrêté. Les variations de cette valeur de marché sont constatées en résultat financier.

Instruments financiers dérivés

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés :

- ◆ dans le but de gérer son exposition aux risques de change. À ce titre, Ubisoft Entertainment SA couvre les risques de variations de change par des contrats d'achats et de ventes à terme et des options de change.

Les instruments dérivés sont enregistrés à la juste valeur et présentés en actifs financiers pour ceux ayant une valeur de marché positive. Les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat financier.

NOTE 39 COUVERTURE DES FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Impacts capitaux propres de la comptabilité de couverture

La réserve de couverture comprend la partie efficace et inefficace de la variation nette cumulée de la juste valeur des instruments de couverture des flux de trésorerie attribuables à des transactions couvertes qui ne sont pas encore réalisées. Pour les transactions couvertes qui sont réalisées, les montants sont recyclés en résultat.

La part recyclée en résultat est comptabilisée en résultat opérationnel courant pour la part efficace et en résultat financier pour la part inefficace.

Au 31 mars 2020, les couvertures prises au cours de l'exercice ont été recyclées en résultat, il n'y a donc pas d'impact en capitaux propres.

PRINCIPES COMPTABLES

Évaluation et comptabilisation des instruments financiers dérivés

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés uniquement dans le but de gérer son exposition aux risques de change. À ce titre, Ubisoft Entertainment SA couvre les risques de variations de change par des contrats d'achats et de ventes à terme et des options de change.

Les instruments dérivés sont enregistrés initialement à la juste valeur ; les coûts de transaction attribuables sont comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus. Après la comptabilisation initiale, les dérivés sont évalués à la juste valeur et les variations en résultant sont comptabilisées selon les modalités ci-dessous.

Couverture de flux de trésorerie

Le Groupe applique la comptabilité de couverture (modèle du Cash Flow Hedge) aux opérations en Dollar US et en Dollar Canadien. La direction considère que cette méthode permet de mieux refléter sa politique de couverture dans les états financiers.

La comptabilité de couverture est applicable si :

- ◆ la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place ;
- ◆ l'efficacité de la relation de couverture est démontrée dès son origine, et tant qu'elle perdure.

L'application de la comptabilité de couverture de flux de trésorerie selon IFRS 9 a les conséquences suivantes :

- ◆ les parts efficace et inefficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture sont enregistrées en autres éléments du résultat global jusqu'à la comptabilisation initiale de l'élément couvert ;

- ◆ lors du recyclage en résultat, la part inefficace de la variation de juste valeur est comptabilisée en résultat financier.

Lorsque l'instrument de couverture ne satisfait plus aux critères d'une comptabilité de couverture, arrive à échéance, est vendu, résilié ou exercé, le Groupe cesse de pratiquer la comptabilité de couverture à titre prospectif. Le profit ou la perte cumulé à cette date est maintenu en autres éléments du résultat global jusqu'à la réalisation de la transaction prévue. Lorsque l'élément couvert est un actif non financier, le profit ou la perte cumulé associé est sorti des autres éléments du résultat global et est inclus dans le coût initial. Dans les autres cas, les profits et pertes associés qui ont été comptabilisés directement en autres éléments du résultat global sont reclassés en résultat de la période au cours de laquelle l'élément couvert affecte le résultat.

La juste valeur des actifs, passifs et instruments dérivés est déterminée sur la base des cours de marché à la date de clôture.

Hiérarchie et niveaux de juste valeur

Conformément à IFRS 7 révisée, les actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur, détenus par le Groupe ont été classés en fonction des niveaux de juste valeur précisée par la norme :

- ◆ **Niveau 1** : la juste valeur correspond à la valeur de marché des instruments cotés sur un marché actif ;
- ◆ **Niveau 2** : l'évaluation de la juste valeur repose sur une valorisation s'appuyant sur des données observables.

La note 46 de l'annexe précise le niveau de juste valeur pour chaque catégorie d'actif et passif évalué à la juste valeur.

Le Groupe n'a procédé à aucun transfert entre les niveaux 1 et 2 sur l'exercice.

6.1.2.18 Informations relatives aux risques de marché et à la juste valeur des actifs et passifs financiers

Dans le cadre de son activité, le Groupe peut être plus ou moins exposé aux risques financiers (notamment de taux d'intérêt, de liquidité, de change, de financement), au risque de contrepartie,

ainsi qu'au risque de titres. Le Groupe a mis en place une politique de gestion de ces risques décrite ci-dessous.

NOTE 40 RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Le risque de taux d'intérêt est notamment induit par la dette du Groupe portant intérêts. Cette dette est principalement libellée en euro et est gérée de façon centralisée. La gestion du risque de taux vise essentiellement à minimiser le coût des emprunts financiers du Groupe et à réduire l'exposition à ce risque. Pour cela, le Groupe privilégie les emprunts à taux fixes pour les besoins de financement

permanents, et les emprunts à taux variables pour financer les besoins ponctuels liés à l'augmentation du fonds de roulement durant les périodes de haute activité.

Au 31 mars 2020, la dette du Groupe est constituée principalement d'emprunts obligataires à taux fixe, de prêts, de titres négociables à court terme (NEU CP) et de découverts bancaires.

NOTE 41 RISQUE DE LIQUIDITÉS

Pour financer les besoins ponctuels liés à l'augmentation du fonds de roulement durant les périodes de haute activité, le Groupe dispose au 31 mars 2020 :

- ♦ de lignes de crédits non utilisées pour 365,1 M€ (Cf. Engagements reçus note 54) ;

- ♦ des financements obtenus dont des titres négociables à court terme (NEU CP) pour 110 M€ (sur un programme d'un montant maximum de 300 M€), d'Océane émis pour 500 M€, d'un emprunt obligataire de 500 M€ et d'emprunts bancaires pour 2,89 M€.

Analyse des passifs financiers par maturité

	31/03/20		Échéancier			
	Valeur comptable	Total des flux Contractuels ⁽¹⁾	< à 1 an	1 à 2 ans	2 à 5 ans	> à 5 ans
Passifs financiers courants et non courants						
Emprunts bancaires	2 892	2 894	2 073	819	-	-
Billets de trésorerie	110 000	110 000	110 000	-	-	-
Emprunts obligataires	974 670	1 018 158	1 077	-	973 593	-
Emprunts résultant du retraitement des locations (crédit-bail et locations simples) ⁽²⁾	242 995	273 079	41 209	26 419	66 718	108 649
Dettes fournisseurs	139 208	139 208	138 840	191	178	-
Autres dettes d'exploitation ⁽³⁾	577 299	577 299	474 131	35 855	67 108	205
Dette d'impôt exigible	15 140	15 140	15 140	-	-	-
Trésorerie passive	91 646	91 646	91 646	-	-	-
Instruments dérivés passifs						
Dérivés sur opérations de change	234	29 559	234	-	-	-
TOTAL	2 154 084	2 256 982	874 350	63 284	1 107 596	108 854

(1) Les dettes sont présentées au cours de change de clôture, les intérêts à taux variable sont calculés sur la base du taux spot de clôture

(2) Cf. 6.1.2.6 Comparabilité des comptes : 1^{re} application de la norme IFRS 16

(3) Les autres dettes d'exploitation à plus d'un an sont principalement liées aux paiements différés des contreparties transférées dans le cadre des regroupements d'entreprise

NOTE 42 COVENANTS

Dans le cadre du crédit syndiqué et des lignes bilatérales, la Société est tenue de respecter les ratios financiers (« covenants ») suivants :

Comptes annuels consolidés IFRS	2019/2020	2018/2019
Dette nette retraitée des créances cédées/fonds propres retraités des écarts d'acquisition <	0,80	0,80
Dette nette retraitée des créances cédées/Ebitda <	1,5	1,5

Au 31 mars 2020, la Société est en conformité avec tous ces ratios et prévoit de le rester sur l'exercice 2020/2021.

Les autres emprunts ne sont pas conditionnés à des covenants.

NOTE 43 RISQUE DE CHANGE

Compte tenu de sa présence internationale, le Groupe est exposé aux risques de change sur ses flux d'exploitation ainsi que sur ses investissements dans ses filiales étrangères.

Le Groupe protège uniquement ses positions concernant ses flux d'exploitation dans les principales monnaies significatives (Dollar US, Dollar canadien). La stratégie est de couvrir un seul exercice à la fois, l'horizon de couverture n'excède donc pas 18 mois.

Le Groupe utilise tout d'abord des couvertures naturelles provenant de transactions en sens inverse (dépenses de développement en devises compensées par des royalties provenant des filiales dans la même devise). Pour les soldes non couverts ainsi que pour les transactions non commerciales (prêts internes en devises), la maison mère emprunte dans ces devises ou met en place des contrats d'achats et de vente à terme ou des options.

Les instruments dérivés, pour lesquels la documentation de la relation de couverture ne répond pas aux exigences de la norme

IFRS 9, ne sont pas désignés comptablement comme des instruments de couverture.

Au 31 mars 2020, les opérations financières de change sur le dollar canadien, le dollar US et la livre sterling sont qualifiées de couverture de flux de trésorerie selon la norme IFRS 9.

Les engagements de couverture sont réalisés par le service trésorerie de la Maison Mère en France. Aucune couverture n'est contractée directement dans les filiales qu'elles soient françaises ou étrangères.

Le Groupe ne travaille sur les dérivés de change évalués à la juste valeur qu'avec ses établissements bancaires usuels. Ceux-ci sont des établissements bancaires de premier rang. En conséquence la « Credit Value Adjustment » (risque propre de l'entité) est jugée non significative.

À la clôture, la juste valeur des dérivés de change se traduit de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	31/03/20					31/03/19					
	USD	CAD	GBP	RUB	SEK	USD	CAD	GBP	JPY	RUB	SEK
Couvertures à terme ⁽¹⁾	- 234	35	198	19	201	- 24	119	- 2	65	- 7	- 56
DÉRIVÉS DE CHANGE QUALIFIÉS DE COUVERTURE	- 234	35	198	19	201	- 24	119	- 2	65	- 7	- 56
dont en juste valeur (impact résultat)	- 234	35	198	19	201	- 24	119	- 2	65	- 7	- 56
dont en cash-flow hedge (impact OCI)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Couvertures à terme ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DÉRIVÉS DE CHANGE NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

1) Mark-to-market, niveau 2 dans la hiérarchie de juste valeur selon IFRS 7

Montant nominal des couvertures (en milliers de devises)	Date de souscription	Date de maturité	Cours couvert	Type d'instrument
USD				
2 000	mars-20	mai-20	1,11908	Vente à terme
500	mars-20	mai-20	1,1195	Vente à terme
30 000	mars-20	avr-20	1,09793	Vente à terme
GBP				
6 500	mars-20	avr-20	0,90911	Achat à terme
CAD				
35 000	mars-20	avr-20	1,56258	Achat à terme
SEK				
423 200	mars-20	mai-20	10,8965	Vente à terme
29 000	mars-20	mai-20	11,0722	Vente à terme
21 000	mars-20	mai-20	10,8959	Vente à terme
RUB				
85 000	mars-20	mai-20	85,2241	Vente à terme

Le montant de l'inefficacité des instruments dérivés éligibles à la comptabilité de couverture au sens d'IFRS 9 est comptabilisé en résultat financier.

Exposition au risque de change

(en milliers de devises)	USD	GBP	CAD
Position nette avant gestion ⁽¹⁾	740 987	- 33 894	- 568 151
Contrats de change à terme ⁽²⁾	- 30 000	6 500	35 000
Position nette après gestion	710 987	- 27 394	- 533 151

(1) Position transactionnelle estimée par toute opération devant donner lieu à un paiement ou une recette future à échéance sur l'exercice 2020/2021

(2) Couvertures souscrites au 31/03/2020 à échéance sur l'exercice 2020/2021. Les flux significatifs pour ces trois devises seront couverts conformément à la stratégie de change du Groupe

Impact d'une variation de +/- 1 % des principales devises sur le chiffre d'affaires et sur le résultat d'exploitation

Devise	Impact sur le CA	Impact sur le résultat d'exploitation
USD	8 796	5 645
GBP	319	286
CAD	298	4 607

Impact d'une variation de +/- 1 % des principales devises sur les goodwill et les marques

Devise	Impact sur les capitaux propres
USD	532
GBP	483

NOTE 44 RISQUE DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

	Notes	31/03/20			31/03/19
		Valeur comptable	Provisions	Valeur nette comptable	Valeur nette comptable
Créances clients	5	309 180	- 2 120	307 060	476 641
Autres créances d'exploitation courantes	32	127 457	-	127 457	179 982
Instruments dérivés sur opérations de change	38	453	-	453	184
Actifs d'impôt exigible		41 034	-	41 034	39 555
Trésorerie et équivalents de trésorerie	37	1 079 197	-	1 079 197	1 049 803

Exposition au risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un actif financier (*Cf. Risque de contrepartie*) viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients et des titres de placement.

L'exposition du Groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Le profil statistique de la clientèle, incluant notamment le risque de défaillance par secteur d'activité et par pays dans lequel les clients exercent leur activité est sans réelle influence sur le risque de crédit.

Les principaux clients d'Ubisoft sont répartis à travers le monde. Ils se structurent notamment en :

- ◆ distributeurs digitaux (représentant 84,6 % du chiffre d'affaires total du Groupe) :
sur le marché digital, les clients sont peu nombreux mais avec une distribution mondiale. La société considère que compte tenu de la qualité des contreparties, le risque de contrepartie sur les ventes digitales est limité ;
- ◆ distributeurs physiques (représentant 12,3 % du chiffre d'affaires total du Groupe) :

Afin de se prémunir contre le risque de non-paiement, les principales filiales du Groupe qui représentent environ 86 % du chiffre d'affaires physique bénéficient d'une assurance-crédit.

Exposition au risque de contrepartie

Toutes les disponibilités doivent rester rapidement mobilisables en limitant au maximum la prise de risque sur le capital. Elles ont donc vocation à être investies sur des produits présentant un degré élevé de sécurité, une très faible volatilité et un risque négligeable de changement de valeur. Tous les supports sur lesquels le Groupe investit répondent aux critères définis par la norme IFRS 7.

Ainsi, certaines règles de prudence doivent être respectées dans le cadre des placements de trésorerie du Groupe :

- ◆ ne pas détenir plus de 5 % de l'actif d'un fonds ;
- ◆ ne pas investir plus de 20 % des disponibilités sur un même support.

Le Groupe diversifie ses placements auprès de contreparties de premier rang et sur des supports monétaires dont le terme est inférieur à 3 mois.

Au 31 mars 2020, les placements étaient constitués d'OPCVM, de comptes et de dépôts à terme et de comptes rémunérés.

NOTE 45 RISQUE SURTITRES

Risque sur les actions de la Société

En fonction de sa politique de rachat d'actions et dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée générale, la Société peut être

amenée à acheter ses propres actions. La fluctuation du cours des actions propres ainsi achetées n'a aucune incidence sur les résultats du Groupe. Les actions propres sont présentées en déduction des capitaux propres à hauteur de leur coût de revient.

Cadre juridique

L'Assemblée générale mixte du 2 juillet 2019 a renouvelé au profit du Conseil d'administration les autorisations afin de permettre à la Société, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce de :

Résolution de l'AG	Finalité	Durée de l'autorisation
16 ^e résolution	Acheter ou faire racheter par la Société ses propres actions	18 mois
17 ^e résolution	Réduire le capital social par annulation d'actions	18 mois

Le 20 mars 2018, Ubisoft Entertainment SA a signé avec CACIB un contrat à terme prépayé sur 4 545 454 de ses propres actions, dénouable par livraison des titres à échéance 2021 ou de manière anticipée au prix de 66 €. Selon IAS 32, ce contrat est qualifié d'instrument de capitaux propres et porté en diminution des capitaux propres du Groupe.

Ubisoft Entertainment SA a signé un contrat de liquidité avec EXANE BNP PARIBAS entré en vigueur le 1^{er} janvier 2019.

Au 31 mars 2020, la Société détient 53 253 actions propres pour une valeur de 3 377 K€.

Risque sur les actions d'autres participations

Le Groupe ne détient pas de participations significatives non consolidées.

NOTE 46 HIÉRARCHIES DES JUSTES VALEURS D'ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

Réconciliation par classe et catégorie comptable

	Notes	Hiérarchie IFRS 7	31/03/20		31/03/19	
			Coût amorti	Juste valeur	Coût amorti	Juste valeur
Actifs à la juste valeur par le résultat						
Instruments dérivés sur opérations de change	38	2		453		184
Instruments dérivés sur actions Ubisoft	38	2		-		-
Valeurs mobilières nettes	37	1		4 243		4 975
Disponibilités	37		1 074 954		1 044 828	
Actifs à la juste valeur par OCI ⁽¹⁾						
Titres de participation dans des entités non consolidées	38	2		-		-
Actifs au coût amorti						
Créances clients	5		307 060		476 641	
Autres créances d'exploitation	32/12		127 457		179 982	
Actif d'impôt exigible			41 034		39 555	
Dépôts et cautionnements	38		9 396		6 644	
Autres actifs financiers long-terme	38		4 148		1 884	
Autres créances immobilisées	38		166		132	
Passifs à la juste valeur par le résultat						
Instruments dérivés sur opérations de change	37	2		- 234		- 89
Autres dettes d'exploitation	6/34			- 26 056		
Passifs à la juste valeur par OCI ⁽¹⁾						
Autres dettes d'exploitation	6/34			- 54 423		
Passifs au coût amorti						
Dettes financières	37		- 1 422 827		- 1 343 575	
Dettes fournisseurs	11/26		- 139 208		- 188 787	
Autres dettes d'exploitation	6/34		- 496 820		- 664 617	
Dette d'impôt exigible			- 15 140		- 26 918	

(1) OCI : (Other Comprehensive Income), correspond aux autres éléments du résultat global

Aucune modification dans la hiérarchie de juste valeur n'a été pratiquée dans l'évaluation des actifs et passifs financiers à la juste valeur sur l'exercice écoulé.

6.1.2.19 Capitaux propres

NOTE 47 CAPITAL

Au 31 mars 2020, le capital de la société Ubisoft Entertainment SA est de 9 373 710,10 € divisé en 120 951 098 actions d'une valeur nominale de 0,0775 €.

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à

toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

Les actions de préférence sont dépourvues de droit de vote.

NOTE 48 NOMBRE D'ACTIONS UBISOFT ENTERTAINMENT SA

AU 01/04/19	111 611 887
Levées d'options de souscription d'actions	486 599
Conversion des OCÉANE	6 265 677
Augmentation de capital social réservée aux salariés	1 021 350
Attribution gratuite d'actions	1 565 585
AU 31/03/20	120 951 098

Le nombre maximal d'actions à créer est de 9 122 287 :

- ♦ 1 626 499 par levées de stock-options ;
- ♦ 3 133 929 par attribution d'actions gratuites ;
- ♦ 4 361 859 par conversion en actions des OCÉANE émises.

Le détail des stock-options et attributions d'actions gratuites est donné en note 15.

NOTE 49 DIVIDENDES

Aucun dividende n'a été versé au titre du résultat de l'exercice 2018/2019.

NOTE 50 ACTIONS PROPRES

Occasionnellement et dans le respect du cadre juridique, le Groupe achète ses propres actions sur le marché.

Au 31 mars 2020, la Société détient 53 253 de ses propres actions, comptabilisées en déduction des capitaux propres :

	31/03/20		31/03/19	
	Nombre d'actions	Valorisation (K€)	Nombre d'actions	Valorisation (K€)
Actions propres par objectif				
Contrat de liquidité	53 253	3 377	35 485	2 793
Couverture de plans d'actionnariat salarié	-	-	1 522 727	100 500
TOTAL	53 253	3 377	1 558 212	103 293

Le 20 mars 2018, Ubisoft Entertainment SA a signé avec CACIB un contrat à terme prépayé sur 4 545 454 de ses propres actions, dénouable par livraison des titres à échéance 2021 ou de manière anticipée au prix de 66 €. Selon IAS 32, ce contrat est qualifié d'instrument de capitaux propres et porté en diminution des capitaux propres du Groupe.

Les variations sont principalement liées aux opérations ci-dessous :

- ♦ dans le cadre de l'opération MMO, 528 041 actions ont été livrées pour une valeur de 68,30 € (36 065 K€) au prix d'acquisition de 66 €, soit une plus-value de 1 214 K€ ;
- ♦ dans le cadre du remboursement des OCÉANE émises le 27 septembre 2016, 994 686 actions acquises 66 €, ont été livrées pour les obligations converties, pour une valeur de 54,74 € (54 449 K€), soit une moins-value de 11 200 K€.

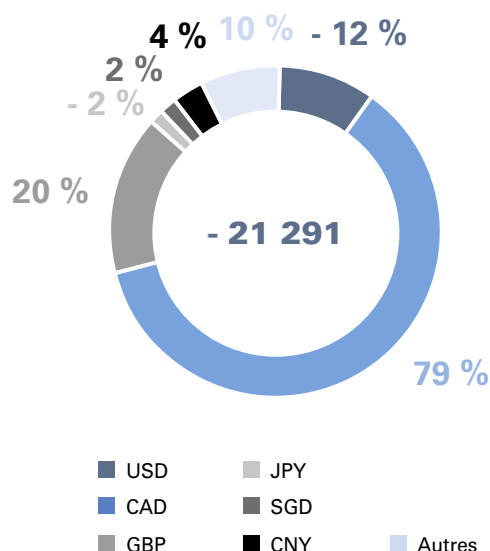
NOTE 51 RÉSERVE DE CONVERSION

La réserve comprend l'ensemble des écarts issus de la conversion des états financiers des filiales étrangères.

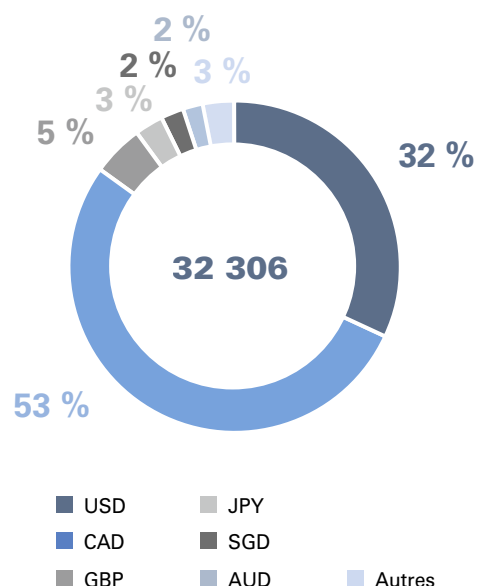
Les écarts de conversion en « capitaux propres part du Groupe » varient de - 21,3 M€ entre le 31 mars 2019 et le 31 mars 2020. Cette variation provient principalement des devises suivantes :

Devise	Taux de clôture 31/03/20	Taux de clôture 31/03/19	Impact
USD	1,096	1,124	2 626
CAD	1,562	1,500	- 16 784
GBP	0,886	0,858	- 4 272
SGD	1,563	1,521	- 426
JPY	118,900	124,450	470
CNY	7,778	7,5397	- 850
Autres			- 2 055
TOTAL			- 21 291

VARIATION DE LA RÉSERVE DE CONVERSION AU 31 MARS 2020



VARIATION DE LA RÉSERVE DE CONVERSION AU 31 MARS 2019



PRINCIPES COMPTABLES

Les filiales étrangères du groupe Ubisoft ont pour devise de fonctionnement leur monnaie locale, dans laquelle est libellé l'essentiel de leurs transactions. Les actifs et passifs des sociétés du Groupe dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro, sont convertis en euro au cours de change en vigueur à la date de clôture des comptes.

Les produits et les charges de ces sociétés ainsi que leurs flux de trésorerie sont convertis au cours de change moyen de l'exercice. Les écarts qui découlent de cette conversion sont comptabilisés

directement dans les capitaux propres consolidés, dans une composante séparée dénommée « écarts de conversion ».

Le goodwill et les ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des éléments de l'entité étrangère et sont donc exprimés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité. Ils sont convertis au taux de clôture applicable à la fin de la période.

Le Groupe n'opère pas dans des pays considérés comme hyper inflationnistes.

NOTE 52 PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

	31/03/2020	31/03/2019
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		-
<i>dont Groupe Green Panda Games (30 %)</i>	821	-
<i>dont Kolibri Games (25 %)</i>	561	-
TOTAL PART DU RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	1 382	-

	31/03/2020	31/03/2019
Capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		-
<i>dont Groupe Green Panda Games (30 %)</i>	2 068	-
<i>dont Kolibri Games (25 %)</i>	5 122	-
TOTAL CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	7 190	-

NOTE 53 RÉSULTAT PAR ACTION

RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE AU 31 MARS 2020	- 125 624
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	112 050 132
RÉSULTAT NET PAR ACTION AU 31 MARS 2020	- 1,121
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION AU 31 MARS 2020 ⁽¹⁾	- 1,121

(1) Les instruments donnant droit au capital de façon différée (options de souscription d'action, actions gratuites et OCEANE) sont considérés comme anti-dilutifs puisqu'ils induisent une augmentation du résultat net par action (diminution de la perte par action) et n'ont donc pas été considérés dans le calcul du résultat dilué par action. En conséquence, le résultat dilué par action est identique au résultat de base par action

PRINCIPES COMPTABLES

Modalités de calcul du résultat par action

Résultat par action

Ce résultat est le rapport entre le résultat net et le nombre moyen pondéré des actions en circulation net des titres d'autocontrôle détenus.

Résultat dilué par action

Ce résultat est égal à la division :

- ♦ du résultat net avant dilution augmenté du montant net d'impôt des économies de frais financiers réalisées en cas de conversion des instruments dilutifs ;
- ♦ par le nombre moyen pondéré des actions ordinaires en circulation, net des titres d'autocontrôle détenus et augmenté du nombre d'actions qui serait créé à la suite de la conversion des instruments convertibles en actions et de l'exercice des droits.

6.1.2.20 Engagements contractuels non comptabilisés

NOTE 54 ENGAGEMENTS HORS BILAN LIÉS AU FINANCEMENT DE LA SOCIÉTÉ

Engagements hors bilan liés au financement de la Société

Synthèse

(en milliers d'euros)	31/03/2020	31/03/2019
Engagements donnés par Ubisoft Entertainment SA		
Garanties financières	111 210	36 133
Engagements reçus par Ubisoft Entertainment SA		
Lignes de crédit reçues et non utilisées	365 100	389 000

Détail des engagements supérieurs à 10 M€

(en K€)	Échéance	31/03/20
Engagements donnés par Ubisoft Entertainment SA		
Garanties financières		
Ubisoft Blue Byte GmbH	17/07/31	26 246
Ubisoft Toronto Inc.	30/04/31	38 335
Ubisoft Srl	18/07/29	15 902
Engagements reçus par Ubisoft Entertainment SA		
Lignes de crédit reçues et non utilisées		
Crédit syndiqué	18/07/24	300 000
Lignes de crédit engagées	13/05/21	10 000
Lignes de crédit auprès d'organismes bancaires (si > à 10 M€)		26 000

Engagements hors bilan liés aux instruments de couverture

Synthèse

(en milliers d'euros)	31/03/20	31/03/19
Couvertures de change ⁽¹⁾	103 489	60 348

(1) Juste valeur évaluée au cours garanti

NOTE 55 ENGAGEMENTS HORS BILAN ENVERS LES SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ

Pour garantir la stabilité de l'activité d'Ubisoft, 0,45 % des effectifs du Groupe au 31 mars 2020 ont bénéficié d'avenants à leurs contrats de travail entre juin et septembre 2016 : en cas de changement de contrôle, et à l'initiative du salarié ou de la Société, les bénéficiaires

pourront recevoir des indemnités dans un délai n'excédant pas 2 ans après le changement de contrôle.

Le montant maximal estimé des indemnités à leur verser serait de l'ordre de 43,4 M€ brut.

NOTE 56 LOCATIONS

Les engagements comprennent principalement des locations immobilières relatives à des contrats dont le bien sous-jacent est disponible après le 31 mars 2020.

Le montant de la dette locative associée serait de l'ordre de 162 M€.

NOTE 57 AUTRES ENGAGEMENTS

Investissement administré par White Star Capital

Ubisoft Divertissements Inc. soutient le développement de jeunes pousses locales dans le secteur techno-crétif via un programme assorti d'un budget de 4 MUSD sous forme de capital risque. Les fonds apportés sont administrés par White Star Capital. Sur l'exercice 2019-2020, 1,4 MUSD ont été versés à White Star Capital soit 3,4 MUSD en cumulé.

Promesses d'achats de Green Panda Games

La prise de participation majoritaire du Groupe dans le capital de Green Panda Games est accompagnée de 3 options d'achat accordées au Groupe, exerçables selon une durée définie dans le pacte d'actionnaires.

Les options correspondent pour Ubisoft à un droit, et non à une obligation, d'acquérir les parts restantes à la juste valeur sans que les minoritaires ne puissent s'y opposer.

Complément de prix Marque Tom Clancy

Le contrat d'acquisition relatif au droit d'utilisation de la marque Tom Clancy prévoit le versement d'un complément de prix, en fonction de l'atteinte d'un montant de chiffre d'affaires annuel.

Aucun seuil de déclenchement n'a été atteint sur l'exercice 2019/2020.

Promesses d'achats de Kolibri Games

La prise de participation majoritaire du Groupe dans le capital de Kolibri Games est accompagnée de 4 options d'achat accordées au groupe exerçable selon une durée définie dans le pacte d'actionnaires.

Les options correspondent pour Ubisoft à un droit et non à une obligation d'acquérir les parts restantes à la juste valeur sans que les minoritaires ne puissent s'y opposer.

6.1.2.21 Événements postérieurs à la clôture

Au 14 mai 2020, date d'arrêté des comptes, la crise du Covid-19 ne fait pas peser de risque sur la continuité d'exploitation et n'a pas d'impact significatif sur la structure financière d'Ubisoft. Cependant le Groupe suit attentivement l'évolution de la situation dans la

mesure où le contexte actuel incite à la prudence. Si le Groupe se considère en mesure de livrer ses principaux jeux sur l'exercice 2020-21, on ne peut exclure qu'un des 5 titres AAA soit décalé sur l'exercice suivant.

6.1.2.22 Honoraires des contrôleurs légaux et des membres de leurs réseaux

(en milliers d'euros)	KPMG			
	Montant (HT)		%	
	2019/2020	2018/2019	2019/2020	2018/2019
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
♦ Émetteur	307	217	37 %	27 %
♦ Filiales intégrées globalement	452	520	56 %	65 %
Services autres que la certification des comptes ⁽¹⁾				
♦ Émetteur	82	69	10 %	8 %
TOTAL	841	806	100 %	100 %

(1) Les services autres que la certification des comptes confiés aux Commissaires aux comptes concernent les services requis par les textes légaux et réglementaires ainsi que des procédures d'audit complémentaires

(en milliers d'euros)	MAZARS			
	Montant (HT)		%	
	2019/2020	2018/2019	2019/2020	2018/2019
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
♦ Émetteur	293	189	53 %	42 %
♦ Filiales intégrées globalement	218	206	38 %	47 %
Services autres que la certification des comptes ⁽¹⁾				
♦ Émetteur	39	55	7 %	11 %
TOTAL	551	450	100 %	100 %

(1) Les services autres que la certification des comptes confiés aux Commissaires aux comptes concernent les services requis par les textes légaux et réglementaires ainsi que des procédures d'audit complémentaires

6.1.3 AUTRES PRINCIPES COMPTABLES

Bases d'évaluation

Les états financiers consolidés sont préparés sur la base du coût historique à l'exception des actifs et passifs suivants évalués à leur juste valeur : instruments financiers dérivés, instruments financiers détenus à des fins de transaction, actifs financiers classés comme disponibles à la vente.

Monnaie fonctionnelle et de présentation

Les états financiers consolidés sont présentés en euro qui est la monnaie fonctionnelle de la société mère.

Principes de consolidation

FILIALES

Une filiale se définit comme une entité contrôlée par Ubisoft Entertainment SA.

Le contrôle d'une entité se base sur trois critères :

- ♦ le pouvoir sur l'entité, c'est-à-dire la capacité de diriger les activités qui ont le plus d'impacts sur sa rentabilité ;
- ♦ l'exposition aux rendements variables de l'entité, qui peuvent être positifs, sous forme de dividende ou de tout autre avantage économique, ou négatifs ;
- ♦ et le lien entre le pouvoir et ces rendements, soit la faculté d'exercer le pouvoir sur l'entité de manière à influencer sur les rendements obtenus.

En pratique, les sociétés dont le Groupe détient directement ou indirectement la majorité des droits de vote lui conférant le pouvoir de diriger leurs politiques opérationnelles et financières, sont généralement réputées contrôlées et consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Pour la détermination du contrôle, Ubisoft Entertainment réalise une analyse approfondie de la gouvernance établie et une analyse des droits détenus par les autres actionnaires.

Ubisoft consolide les entités ad hoc dans lesquelles la Société ne détient aucune participation directe ou indirecte mais qu'elle contrôle en substance.

Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

Les méthodes comptables locales des filiales sont modifiées si nécessaire pour les aligner sur celles adoptées par le Groupe.

TRANSACTIONS ÉLIMINÉES DANS LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Les soldes bilantiels, les produits et les charges résultant des transactions intragroupe sont éliminés lors de la préparation des états financiers consolidés.

Les gains découlant des transactions avec les entreprises associées sont éliminés à concurrence des parts d'intérêt du Groupe dans l'entité.

Les pertes sont éliminées seulement dans la mesure où elles ne sont pas représentatives d'une perte de valeur.

CONVERSION DES OPÉRATIONS EN MONNAIES ÉTRANGÈRES

Les transactions en monnaies étrangères sont converties en appliquant le cours de change en vigueur à la date de transaction.

À la clôture de l'exercice, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères (hors dérivés) sont convertis en euro au cours de change de clôture. Les écarts de change en découlant sont enregistrés dans le compte de résultat.

Les actifs et passifs non monétaires, libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés au cours historique en vigueur à la date de transaction.

Les instruments dérivés sont évalués et comptabilisés conformément aux modalités décrites dans la note sur les instruments financiers.

PARTICIPATION DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES

Les participations dans les entreprises associées comprennent la quote-part de capitaux propres détenue dans les entreprises mises en équivalence, ainsi que le goodwill qui s'y rattache.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Le résultat opérationnel inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles. Ainsi, les éléments inhabituels définis comme des produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature et/ou leur montant font partie du résultat opérationnel. Le résultat opérationnel courant correspond au résultat opérationnel avant prise en compte des éléments dont le montant et/ou la fréquence sont par nature imprévisibles.

6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 mars 2020

À l'Assemblée Générale de la société Ubisoft Entertainment S.A.,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Ubisoft Entertainment S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 mars 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 14 mai 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er avril 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 6.1.2.6 « Comparabilité des comptes » de l'annexe aux comptes consolidés, qui expose les effets de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » au 1^{er} avril 2019.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des logiciels commerciaux développés en interne – tests de dépréciation*Note 22 de l'annexe aux comptes consolidés*

Risque identifié	Réponse apportée
<p>Au 31 mars 2020, la valeur nette comptable des logiciels commerciaux développés en interne s'élève à 996 millions d'euros au regard d'un total bilan de 3 605 millions d'euros.</p> <p>Les actifs incorporels nés du développement des logiciels commerciaux sont, une fois commercialisés, amortis linéairement à partir de leur date de lancement commercial sur une durée de 1 à 8 ans.</p> <p>Par ailleurs, comme indiqué dans la note 22 « Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des autres immobilisations incorporelles » de l'annexe aux comptes consolidés, le Groupe soumet à chaque clôture les logiciels commerciaux commercialisés à un test de dépréciation. Les logiciels commerciaux en cours de production dont la date de sortie est planifiée dans les 12 mois suivant la clôture ou pour lesquels un indice de perte de valeur est identifié font également l'objet d'un test de dépréciation. Ces tests consistent à comparer la valeur nette comptable du logiciel commercial (après amortissement linéaire normalement constaté) aux flux futurs de trésorerie attendus de la commercialisation du jeu. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur d'utilité ainsi estimée s'avère inférieure à la valeur nette comptable du logiciel commercial.</p> <p>Nous avons considéré les tests de dépréciation des logiciels commerciaux développés en interne comme un point clé de l'audit, compte tenu de leur montant particulièrement significatif et du fort degré de jugement requis par le Groupe pour déterminer la valeur d'utilité basée sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés dont la réalisation est par nature incertaine.</p>	<p>Nous avons analysé les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation. Nos travaux ont notamment consisté à :</p> <p>(1) prendre connaissance du contrôle interne relatif à la mise en œuvre de ces tests de dépréciation et tester par sondage les contrôles clés mis en place par le Groupe autour de ce processus. Nos tests de procédures ont consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ apprécier la mise en œuvre du contrôle éditorial par la direction du Groupe, ◆ apprécier la revue de portefeuille des logiciels en cours de production qui vise à contrôler la traduction exhaustive en comptabilité des décisions éditoriales d'abandons, ◆ s'assurer de l'approbation du plan d'affaires à 3 ans par le Conseil d'administration ; <p>(2) nos tests de substance ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ réaliser une analyse rétrospective des tests de dépréciation réalisés par le Groupe au cours des exercices antérieurs, ◆ comparer les prévisions de vente et de rentabilité propres aux logiciels commerciaux utilisés dans les tests de dépréciation avec celles sous-tendant le plan d'affaires du Groupe à 3 ans ayant fait l'objet d'une approbation par le Conseil d'administration, ◆ apprécier la cohérence des prévisions de ventes futures au regard des données ou comparables disponibles (opus précédent au sein de la même franchise, autre logiciel commercial de même nature présentant des niveaux de fonctionnalités comparables, prise en compte du niveau de précommandes notamment). <p>Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations communiquées dans la note 22 « Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des autres immobilisations incorporelles » de l'annexe aux comptes consolidés.</p>

Évaluation des goodwill et des marques*Notes 17 à 23 de l'annexe aux comptes consolidés*

Risque identifié	Réponse apportée
<p>Les goodwill et les marques présentent des valeurs nettes comptables significatives au 31 mars 2020 de respectivement 335 millions d'euros et 58 millions d'euros. L'ensemble des marques inscrites à l'actif du bilan du Groupe ont une durée de vie indéfinie.</p> <p>Le Groupe s'assure, a minima une fois par an ou plus régulièrement dans le cas d'indice de perte de valeur, que la valeur nette comptable de ces actifs n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable.</p> <p>Les modalités des tests de dépréciation ainsi mis en œuvre par le Groupe sont décrites dans les notes 20 (goodwill) et 22 (marques) de l'annexe aux comptes consolidés ; elles intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ les prévisions de flux de trésorerie futurs ; ◆ les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés ; ◆ le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés. <p>En conséquence, une variation de ces hypothèses est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable de ces actifs et à nécessiter la constatation d'une dépréciation.</p> <p>Nous considérons l'évaluation des goodwill et des marques, comme un point clé de l'audit en raison du degré élevé du jugement du Groupe dans le choix des hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur recouvrable, fondée sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés dont la réalisation est par nature incertaine.</p>	<p>Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par le Groupe avec les normes comptables en vigueur, s'agissant en particulier des modalités d'estimation de la valeur recouvrable.</p> <p>(1) nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie et avons notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ évalué la mise en œuvre effective du processus interne d'approbation et de validation des plans d'affaires établis par le Groupe qui sont utilisés pour les tests de dépréciation, ◆ contrôlé la mise en œuvre de la réconciliation des plans d'affaires utilisés pour les tests de dépréciation avec le plan d'affaires du Groupe approuvé par le Conseil d'administration, ◆ testé la mise en œuvre du contrôle de cohérence entre la valeur d'equity ressortant du plan d'affaire du Groupe avec la capitalisation boursière ; <p>(2) nos tests de substance ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ effectuer une revue critique des plans d'affaires sur la base notamment d'échanges avec la direction administrative, ◆ vérifier l'exactitude arithmétique des tests de dépréciation des goodwill et des marques, ◆ analyser les taux de croissance à l'infini et le taux d'actualisation des flux de trésorerie futurs avec l'aide de notre propre expert, ◆ mesurer la sensibilité des tests de dépréciation au taux d'actualisation et au taux de croissance des ventes, ◆ apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation du chiffre d'affaires sur les ventes de jeux vidéo comprenant une composante de type « Live Service » et sur les accords de licence et de distribution
Notes 4 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié	Réponse apportée
<p>Dans le cadre de ses activités de production et distribution de jeux vidéo, le Groupe Ubisoft tire ses revenus essentiellement de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ la vente de jeux vidéo sans service associé (Digital et Retail) ; ♦ la vente de jeux vidéo comprenant une fonctionnalité online de type « Live Services » ; ♦ contrats de licences et de contrats de distribution portant sur des jeux vidéo ou des œuvres cinématographiques. <p>Au 31 mars 2020, les produits constatés d'avance liés à l'application de la norme IFRS 15 s'élèvent à 249 millions d'euros.</p> <p>L'application de la norme IFRS 15 a une incidence sur la comptabilisation du chiffre d'affaires sur la vente de jeux vidéo comprenant une composante « service » de type « Live Services ».</p> <p>Ubisoft distingue deux obligations sur ces types de jeux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ une obligation initiale liée à la livraison digitale ou physique du contenu, le revenu associé à cette obligation initiale sera reconnu à la date de la livraison du contenu ; ♦ une obligation de performance correspondant à la fourniture d'un ensemble des services à l'utilisateur final (le joueur) comportant notamment des droits sur des contenus futurs non spécifiés (mises à jour, corrections, améliorations, maintenance et éventuellement livraison de contenus gratuits) et des fonctionnalités permettant l'accessibilité en ligne à ces contenus. Le revenu associé à cette obligation de service est reconnu selon un profil d'étalement linéaire sur la durée d'utilisation du jeu attendue des utilisateurs finaux. <p>Les modalités de détermination du poids de la composante « service », du montant de revenu à différer ainsi que de sa durée estimée sont complexes et nécessitent des jugements et estimations en fonction des catégories de jeu et du degré de service en ligne dont bénéficie le joueur.</p> <p>La norme IFRS 15 a également une incidence sur la comptabilisation d'accords de licence et accords de distribution conclus avec des clients tiers. En effet, la norme propose une grille d'analyse sur les licences (qu'elles portent sur les jeux vidéo ou les œuvres cinématographiques), en distinguant notamment le droit d'accès (reconnaissance du revenu dans le temps) et le droit d'utilisation (reconnaissance du revenu au moment où le contenu licencié est transféré au client). Les modalités d'application des normes comptables concernant ces accords peuvent être complexes et nécessiter des jugements et estimations.</p> <p>Compte tenu de la complexité des systèmes d'information et des jugements et estimations entrant dans la détermination du chiffre d'affaires, nous avons considéré que l'évaluation du chiffre d'affaires sur les ventes de jeux vidéo comprenant une composante de type « Live Services » et sur les accords de licences et de distribution, constituent un point clé de notre audit.</p>	<p>Nous avons tenu compte du niveau élevé d'intégration des différents systèmes d'information impliqués dans la reconnaissance du chiffre d'affaires, en incluant dans notre équipe des membres ayant une compétence particulière en systèmes d'information, et en testant la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des contrôles automatisés clés des systèmes impactant la reconnaissance du chiffre d'affaires.</p> <p>Dans le cadre de nos travaux liés à la composante « service », de type « Live Services », nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ analyser les modalités de reconnaissance de revenu retenues par le Groupe ; ♦ identifier les différents contrats en vigueur au sein du Groupe Ubisoft ; ♦ identifier et analyser les différentes obligations de prestations au sein de ces contrats, qu'elles soient implicites ou explicites, pour en déterminer le prix de transaction ; ♦ analyser les règles de gestion appliquées par le Groupe dans l'allocation du prix de transaction retenu, et apprécié si ces règles définies étaient correctement appliquées ; ♦ apprécier la conformité des principaux jugements et estimations retenus associés à la détermination du poids de la composante Service ainsi que de sa durée ; ♦ recalculer de manière exhaustive l'impact à la clôture attendu en application des règles de gestion définies par le Groupe, en intégrant nos spécialistes informatiques à la démarche ; ♦ comparer nos propres estimations de chiffre d'affaires à reconnaître sur l'exercice avec le chiffre d'affaires comptabilisé. <p>Concernant les contrats de distribution et contrats de licences significatifs conclus avec des clients tiers, nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ examiner l'ensemble de la documentation contractuelle et les analyses effectuées par la direction du Groupe Ubisoft ; ♦ identifier et analyser les différentes obligations de prestations au sein de ces contrats ; ♦ examiner le traitement comptable appliqué ; ♦ apprécier les principaux jugements et estimations retenus. <p>Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 4 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés.</p>

I VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration arrêté le 14 mai 2020.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

I INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Ubisoft Entertainment par vos assemblées générales du 27 juin 2003 pour le cabinet KPMG Audit et du 29 septembre 2016 pour le cabinet MAZARS.

Au 31 mars 2020, le cabinet KPMG Audit était dans la 17^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet MAZARS dans la 4^{ème} année de sa mission sans interruption.

I RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

I RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ◆ il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◆ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ◆ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- ◆ concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Rennes et Vannes, le 2 juin 2020

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Vincent BROYÉ
Associé

MAZARS

Julien MAULAVÉ
Associé

6.3 Comptes sociaux d'Ubisoft Entertainment SA au 31 mars 2020

6.3.1 BILAN

Actif

(en milliers d'euros)	Notes	Brut	Amortissements/ dépréciations	31/03/20	31/03/19
				Net	Net
Immobilisations incorporelles	19	1 973 679	830 171	1 143 508	883 464
Immobilisations corporelles	21	14 761	8 807	5 953	6 071
Immobilisations financières	23	630 527	209 371	421 156	461 204
Actif immobilisé		2 618 967	1 048 350	1 570 617	1 350 739
Avances et acomptes versés	11	17 049	-	17 049	14 741
Clients et comptes rattachés	5	261 495	-	261 495	405 405
Autres créances	6	206 374	-	206 374	119 077
Valeurs mobilières de placement	24	4 242	3	4 239	105 471
Instruments de trésorerie	24	373 559	-	373 559	411 067
Disponibilités	24	545 844	-	545 844	471 082
Actif circulant		1 408 564	3	1 408 561	1 526 843
Comptes de régularisation	9	11 173	-	11 173	14 562
TOTAL ACTIF		4 038 704	1 048 353	2 990 351	2 892 144

Passif

(en milliers d'euros)	Notes	31/03/20	31/03/19
Capital	29	9 374	8 650
Primes		472 718	49 813
Réserves		215 626	56 466
Résultat de l'exercice		- 301 147	159 159
Provisions réglementées		945 365	793 852
Capitaux propres	28	1 341 936	1 067 940
Provisions	17	309	1 090
Dettes financières ^{(1) (2)}	25	1 002 585	985 667
Autres dettes financières	25	385 077	572 004
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		189 601	198 583
Dettes fiscales et sociales		15 130	27 369
Dettes sur immobilisations		83	4
Autres dettes	15	14 474	33 128
Dettes		1 606 950	1 816 755
Comptes de régularisation	16	41 156	6 359
TOTAL PASSIF		2 990 351	2 892 144

(1) Dont dettes à moins d'1 an

2 585

84 412

(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque

254

32 054

6.3.2 COMPTE DE RÉSULTAT

		31/03/20	31/03/19
(en milliers d'euros)	Notes	(12 mois)	(12 mois)
Production de l'exercice	3	1 540 345	1 741 415
Autres produits d'exploitation et transferts de charges	4	460 626	477 499
Total produits d'exploitation		2 000 971	2 218 914
Autres achats et charges externes	10	1 254 627	1 094 863
Impôts et taxes		1 615	2 455
Charges de personnel		1 269	2 504
Autres charges	4	14 962	24 947
Dotations aux amortissements et aux provisions	18/20	870 145	958 870
Total charges d'exploitation		2 142 618	2 083 639
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		- 141 647	135 275
Produits financiers de participation		139 664	78 290
Autres intérêts et produits assimilés		12 986	7 743
Reprises sur provisions et transferts de charges		2 075	47 008
Différences positives de change		9 482	14 643
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		-	249
Total produits financiers		164 208	147 933
Autres intérêts et charges assimilées		12 457	13 297
Dotations aux provisions		147 971	27 331
Différences négatives de change		10 259	14 309
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		10	10
Total charges financières		170 697	54 947
RÉSULTAT FINANCIER	22	- 6 489	92 986
RÉSULTAT COURANT		- 148 136	228 261
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	26	- 161 809	- 67 634
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS		- 309 945	160 627
Impôts sur les bénéfices	27	8 798	- 1 468
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		- 301 147	159 159

6.3.3 TABLEAU DE FINANCEMENT

(en milliers d'euros)	Notes	31/03/20	31/03/19
Flux d'exploitation			
Bénéfice net		- 301 147	159 159
Dotations nettes des immobilisations corporelles et incorporelles	4/18	471 881	528 073
Variations des provisions ⁽¹⁾		297 408	62 176
Flux liés aux cessions d'actions propres		10 019	-
Marge brute d'autofinancement		478 161	749 408
Clients et comptes rattachés	5	143 910	- 71 947
Avances et acomptes versés ⁽²⁾		- 3 685	3 212
Autres actifs		- 82 420	- 29 019
Fournisseurs et comptes rattachés ⁽³⁾		- 8 306	- 9 904
Autres passifs		- 22 346	37 130
Total des flux BFR		27 153	- 70 528
Total des flux d'exploitation		505 315	678 880
Flux liés aux investissements			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles ⁽⁴⁾	19	- 729 867	- 656 789
Acquisitions d'immobilisations corporelles	21	- 1 160	- 456
Acquisitions de titres de participation	23	- 104 627	- 65 179
Acquisitions d'autres immobilisations financières	23	- 386 199	- 73 796
Remboursements des prêts et autres immobilisations financières	23	385 969	71 380
Rachat d'actions propres destinées à être annulées ⁽⁵⁾	23	-	- 100 500
Dépôt de garantie contrat d'échange CACIB ⁽⁶⁾	23	-	100 000
Total des flux liés aux investissements		- 835 884	- 725 340
Flux des opérations de financement			
Augmentation de capital ⁽⁷⁾	28	117	182
Augmentation de la prime d'émission ⁽⁷⁾	28	81 781	131 727
Nouveaux emprunts à moyen terme	25	939 250	602 676
Remboursement emprunts à moyen terme ⁽⁷⁾	25	- 583 148	- 572 108
Charge à répartir	9	- 4 544	- 89
Variation des comptes courants	25	- 70 627	117 916
Variation des instruments de trésorerie		37 508	- 103 549
Rachat d'actions propres destinées à des plans de rémunération en actions ⁽⁵⁾		-	- 100 500
Livraisons d'actions propres destinées à des plans de rémunération en actions	28	36 065	-
Total des flux des opérations de financement		436 401	76 255
VARIATION DE TRÉSORERIE		105 832	29 797
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice		444 000	414 203
Trésorerie à la clôture de l'exercice	24	549 832	444 000

(1) Dont - 177 K€ liés aux variations de charges de personnel

(2) Dont - 1 378 K€ liés aux engagements garantis non versés en avances et acomptes versés

(3) Dont 597 K€ liés aux engagements garantis non versés en fournisseurs

(4) Dont 781 K€ liés aux engagements garantis non versés en immobilisations incorporelles

(5) Dont 201 M€ liés à l'achat des actions propres suite au dénouement du contrat d'échange d'actions CACIB au 9 novembre 2018

(6) 100 M€ de dépôt de garantie relatif au contrat d'échange d'actions au 31 mars 2018 ont été remboursés sur l'exercice 2018/2019

(7) Les variations liées à la conversion des OCÉANE émises le 27 septembre ont été retraitées pour 397 432 K€ des remboursements d'emprunts, 486 K€ des augmentations de capital et 341 245 K€ des augmentations de la prime d'émission. (Cf. note 1)

6.3.4 ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

Note 1	Événements marquants et principes généraux	263
Note 2	Comparabilité des comptes	264
Note 3	Production de l'exercice	264
Note 4	Autres produits d'exploitation et transferts de charges	265
Note 5	Clients et comptes rattachés	265
Note 6	Autres créances	266
Note 7	État des créances	266
Note 8	Produits à recevoir	266
Note 9	Comptes de régularisation	267
Note 10	Autres achats et charges externes	267
Note 11	Avances et acomptes versés	267
Note 12	Délais de paiements fournisseurs	268
Note 13	État des dettes	268
Note 14	Charges à payer	268
Note 15	Autres dettes	269
Note 16	Comptes de régularisation	269
Note 17	Provisions inscrites au bilan	269
Note 18	Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations incorporelles	270
Note 19	Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des immobilisations incorporelles	270
Note 20	Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations corporelles	273
Note 21	Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des immobilisations corporelles	273
Note 22	Résultat financier	274
Note 23	Immobilisations financières	275
Note 24	Valeurs mobilières de placement, instruments de trésorerie et disponibilités	276
Note 25	Dettes financières	277
Note 26	Résultat exceptionnel	278
Note 27	Impôts	279
Note 28	Tableau de variation des capitaux propres	280
Note 29	Capital	280
Note 30	Engagements financiers et autres informations	284
Note 31	Transactions avec les parties liées	287

6.3.4.1 Description de l'activité et base de préparation des états financiers

NOTE 1 ÉVÉNEMENTS MARQUANTS ET PRINCIPES GÉNÉRAUX

Faits marquants de l'exercice

◆ **Juillet 2019 : Plan d'actionnariat salarié « MMO »**

Le Conseil d'administration de la Société a décidé de procéder le 1^{er} février 2019 à une augmentation de capital réservée aux salariés hors plans d'épargne. Il a été proposé aux bénéficiaires d'acquérir des actions de la société avec une décote de 15 % par le biais d'un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) ou par le biais de stock appreciation rights (SAR) dans le cadre d'une formule à effet de levier. Ces derniers ont profité d'un abondement égal à 3 fois leur apport personnel plafonné à 300 € par détenteur. Chaque bénéficiaire jouit en outre d'une garantie de recevoir, à l'issue d'une période de cinq ans ou avant cette période en cas de déblocage anticipé, son investissement initial en euro (composé de son apport personnel augmenté de l'abondement) ainsi qu'un multiple de l'éventuelle hausse moyenne protégée du cours de l'action.

Le 4 juillet 2019, Ubisoft Entertainment a livré 528 041 actions (formule FCPE) et créé 1 021 350 actions (formule SAR) au prix de 68,30 €.

◆ **Juin 2019 à mars 2020 : Dividendes reçus**

Certaines filiales françaises et étrangères ont procédé au versement de dividendes et d'acomptes sur dividendes vers Ubisoft Entertainment SA pour un montant total de 139 664 K€.

◆ **Septembre 2019 : Émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE) et remboursement anticipé des OCÉANE existantes émises le 27 septembre 2016**

Le 24 septembre 2019, Ubisoft Entertainment SA a émis 4 361 859 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE) à échéance 2024 pour un montant nominal de 500 millions d'euros. La valeur nominale unitaire des obligations est égale à 114,63 € et fait ressortir une prime d'émission de 65 %. Le prix d'émission est de 526 M€ pour un prix de 120,65 € par obligation. Les OCÉANE ne portent pas d'intérêt et seront remboursées au pair.

Concomitamment à l'émission, Ubisoft a annoncé le 17 septembre 2019 sa décision d'exercer son droit de remboursement anticipé des OCÉANE existantes émises le 27 septembre 2016 pour un montant de 400 millions d'euros. En conséquence, la Société a procédé, le 18 octobre 2019, au remboursement anticipé en numéraire au pair, soit 54,74 € par obligation, de la totalité des obligations qui étaient en circulation à cette date. Les porteurs d'obligation ont opté pour la conversion de leurs OCÉANE en actions à hauteur de 99,36 %. Le remboursement de la dette de 400 M€ s'est matérialisé par :

- le remboursement en cash de 2,6 M€,
- la création de 6 265 677 actions, soit une augmentation de capital de 342,5 M€,
- la livraison de 994 686 actions propres pour 54,4 M€ ;

◆ **Octobre 2019 : Mise à jour des objectifs financiers et du calendrier de jeux pour l'exercice 2019-2020**

Les conséquences du communiqué de presse du 24 octobre 2019, faisant état notamment d'une forte révision à la baisse des revenus attendus de *Ghost Recon Breakpoint*, et dans une moindre mesure de ceux de *The Division 2*, et de la décision d'accroître la durée de développement de *Gods & Monsters*, *Rainbow Six Quarantine* et *Watch Dogs Legion* qui sortiront désormais sur l'exercice 2020-2021, ont été prises en compte dans l'établissement des comptes consolidés.

◆ **Mars 2020 : Impact potentiel de l'épidémie de coronavirus COVID-19 sur l'activité et le résultat de l'exercice 2019-2020**

Face à la crise sanitaire actuelle, le Groupe a pris les mesures nécessaires pour assurer la protection de ses collaborateurs et la continuité de son activité. Le Groupe suit attentivement l'évolution de cette pandémie : une cellule de gestion de crise dédiée a été mise en place au niveau du Groupe et reste en communication permanente avec les différentes entités.

Avec le déconfinement, l'engagement dans nos jeux a augmenté de façon significative et cela a eu un impact positif sur notre performance financière. Il est impossible à ce jour de déterminer si cet impact est durable.

Le Groupe a mis en place des procédures de suivi continu des conséquences que peut avoir l'épidémie sur ses activités en particulier sur son activité de distribution physique de jeux.

Par ailleurs, la grande majorité des développeurs du Groupe sont désormais en télétravail, et de nombreuses mesures ont été prises pour maintenir une forte productivité, notamment par l'utilisation de solution de streaming qui avaient déjà été testées avec succès dans le passé.

La transition vers le travail à domicile a néanmoins eu un impact de quelques semaines sur nos productions que la Société considère comme gérable à ce jour.

Informations générales

L'exercice a une durée de 12 mois couvrant la période du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2020.

Principes généraux

Les comptes annuels de la société Ubisoft Entertainment SA ont été établis conformément au règlement comptable 2014-03 de l'ANC modifié par les règlements 2015-05 du 2 juillet 2015, 2015-06 du 23 novembre 2015, 2016-07 du 4 novembre 2016, 2018-01 du 20 avril 2018 et 2018-02 du 6 juillet 2018.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux règles de base : continuité de l'exploitation, permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre, indépendance des exercices, image fidèle, régularité, sincérité et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Les méthodes comptables appliquées sont conformes aux pratiques du secteur.

Sauf indication contraire, les données financières sont présentées en milliers d'euros sans décimale. Les arrondis au millier d'euros le plus proche peuvent conduire à des écarts non matériels au niveau des totaux et des sous-totaux des tableaux.

NOTE 2 COMPARABILITÉ DES COMPTES

Changement d'estimation

Néant.

Changement de méthode

Néant.

6.3.4.2 Ventes

NOTE 3 PRODUCTION DE L'EXERCICE

La production de l'exercice comprend :

- ◆ le chiffre d'affaires essentiellement constitué de facturations de contributions intra-Groupe ;
- ◆ la production immobilisée correspondant aux coûts de développements sous-traités aux filiales et aux développeurs extérieurs.

	31/03/20	31/03/19
Chiffre d'affaires	811 610	1 087 084
Production immobilisée sur logiciels de développements internes	726 464	649 242
Production immobilisée sur développements extérieurs	2 270	5 089
PRODUCTION DE L'EXERCICE	1 540 345	1 741 415

La répartition du chiffre d'affaires par zone géographique est la suivante :

	31/03/20		31/03/19	
	(en milliers d'euros)	(en %)	(en milliers d'euros)	(en %)
Europe	418 572	52 %	606 382	56 %
Nord Amérique	394 939	48 %	472 625	43 %
Asie	1 354	0 %	9 460	1 %
Reste du monde	- 3 255	0 %	- 1 383	0 %
CHIFFRE D'AFFAIRES	811 610	100 %	1 087 084	100 %

NOTE 4 AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION ET TRANSFERTS DE CHARGES

	31/03/20	31/03/19
Reprises sur provisions pour dépréciation des logiciels de développements internes ⁽¹⁾	397 824	416 563
Reprises sur provisions pour dépréciation des développements extérieurs	133	371
Reprise sur provisions pour risque de change d'exploitation	133	451
Transferts de charges	47 678	38 024
Gain de change sur instrument à terme et opérations commerciales ⁽²⁾	14 391	21 511
Produits divers de gestion courante	466	579
TOTAL	460 626	477 499

(1) Cf. détail note 18

(2) Le résultat de change sur les instruments à terme et opérations commerciales s'élève à 586 K€ au 31 mars 2020 (- 2 441 K€ au 31 mars 2019) soit 14 391 K€ comptabilisés dans la ligne « Autre produits d'exploitation et transferts de charges » du compte de résultat et 13 805 K€ comptabilisés dans la ligne « Autre charges » du compte de résultat

Les transferts de charges correspondent essentiellement aux refacturations de kits de développement, de règlements reçus dans le cadre de contrats avec des tiers, de frais généraux...

NOTE 5 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

			31/03/20	31/03/19
(en milliers d'euros)	Brut	Dépréciation	Net	Net
Créances clients	95 654	-	95 654	72 416
Comptes rattachés	165 841	-	165 841	332 989
TOTAL	261 495	-	261 495	405 405

Le poste « Client » est essentiellement constitué de créances intragroupes.

Délais de règlement clients

Article D. 441 I.- 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement					
Nombre de factures concernées					108
Montant total des factures concernées (HT)	163 106	38 802	3 216	7 690 109	7 895 233
Pourcentage du chiffre d'affaires et transferts de charges de l'exercice (HT)	0,02 %	0,01 %	0,01 %	0,95 %	0,99 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des créances litigieuses ou non comptabilisées					
Nombre des factures exclues					0
Montant total des factures exclues (HT)					0
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)					
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : 30 jours fin de mois				

NOTE 6 AUTRES CRÉANCES

			31/03/20	31/03/19
(en milliers d'euros)	Brut	Dépréciation	Net	Net
Fournisseurs – Avoirs à recevoir	19 172	-	19 172	13 932
État (crédit de TVA, impôt)	40 283	-	40 283	36 723
Avances en comptes courants d'associés	145 516	-	145 516	67 764
Autres débiteurs divers	1 404	-	1 404	658
TOTAL	206 374	-	206 374	119 077

La variation du poste « État » est essentiellement liée aux crédits d'impôt générés sur l'exercice.

La variation des avances en comptes courants d'associés correspond aux avances effectuées aux filiales pour financer les besoins ponctuels de leur activité.

NOTE 7 ÉTAT DES CRÉANCES

(en milliers d'euros)	Montant brut	à - 1 an	à + 1 an
Créances de l'actif immobilisé	900		
Dépôts et cautionnements	900	282	618
Créances de l'actif circulant	489 037		
Avances et acomptes versés	17 049	17 049	
Clients et comptes rattachés	261 495	261 495	
État (crédit de TVA, divers)	40 283	40 283	
Groupe et associés	145 516	145 516	
Fournisseurs – Avoirs à recevoir	19 172	19 172	
Autres débiteurs divers	1 404	1 404	
Charges constatées d'avance	4 118	3 960	158
TOTAL	489 937	489 161	776

PRINCIPES COMPTABLES

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire d'une créance est inférieure à sa valeur nominale et/ou lorsque des difficultés de recouvrement sont clairement identifiées à la clôture.

NOTE 8 PRODUITS À RECEVOIR

	31/03/20	31/03/19
Avoirs à recevoir sur entreprises liées	19 172	13 932
Produits non facturés ⁽¹⁾	165 841	332 989
Intérêts bancaires à recevoir	533	497
Autres	221	256
TOTAL	185 767	347 674

(1) Concernent principalement les transactions avec les parties liées

NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION

	Ouverture	Augmentation	Diminution	Clôture
Charges constatées d'avance	9 395	4 118	9 395	4 118
Frais d'émission des lignes de crédit	1 079	75	226	928
Frais d'émission des emprunts	3 797	4 469	2 829	5 437
Écart de conversion actif	291	690	291	690
TOTAL 31/03/20	14 562	9 352	12 741	11 173
TOTAL 31/03/19	17 540	9 775	12 753	14 562

6.3.4.3 Achats et autres charges

NOTE 10 AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES

	31/03/20	31/03/19
Prestations de production sous-traitées aux filiales	999 226	877 934
Prestations de production sous-traitées aux développeurs extérieurs	2 888	7 876
Autres achats et charges externes	252 513	209 053
TOTAL	1 254 627	1 094 863

Les autres achats et charges externes intègrent principalement les charges de sous-traitance administrative, les royalties, les dépenses de publicité, les charges de fonctionnement.

NOTE 11 AVANCES ET ACOMPTES VERSÉS

Le poste « Avances et acomptes versés » d'un montant de 17 049 K€ est principalement constitué des avances garanties sur les contrats de licences qui s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	31/03/20	31/03/19
Net à l'ouverture	14 466	17 920
Nouvelles garanties	7 929	8 627
Amortissements – dépréciations	7 164	12 081
NET À LA CLÔTURE	15 231	14 466

PRINCIPES COMPTABLES

Les avances et acomptes versés concernent essentiellement des droits de diffusion et de reproduction (licences) acquis auprès d'éditeurs tiers. La signature de contrats de licences engage Ubisoft sur un montant de royalties garanti. Ce montant est inscrit au bilan dans la rubrique « Avances et acomptes versés » qu'il ait été payé ou non à la date de clôture. Les montants garantis sont portés au compte de résultat sur la base des contrats signés avec les éditeurs (soit à l'unité, soit en

fonction de la marge brute ou du chiffre d'affaires), ou amortis linéairement pour les contrats prévoyant des versements de royalties fixes (flat fees).

À la clôture de l'exercice, la valeur nette comptable est comparée avec les perspectives de ventes auxquelles sont appliquées les conditions du contrat. Si elles ne sont pas suffisantes, une dépréciation est pratiquée en conséquence.

NOTE 12 DÉLAIS DE PAIEMENTS FOURNISSEURS

Article D. 441 I.- 1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement					
Nombre de factures concernées					67
Montant total des factures concernées (HT)	240 101	78 167	29 938	296 311	644 517
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (HT)	0,02 %	0,01 %	0,01 %	0,02 %	0,06 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées					
Nombre des factures exclues					0
Montant total des factures exclues (HT)					0
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)					
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : Comptant/30 jours fin de mois/10 jours date de facture				

NOTE 13 ÉTAT DES DETTES

(en milliers d'euros)	Montant brut	à - 1 an	à + 1 an
Emprunts obligataires	1 001 077	1 077	1 000 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 508	1 508	
Emprunts et dettes financières diverses	385 077	385 077	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	189 601	189 307	294
Dettes fiscales et sociales	15 130	15 130	
Autres dettes	14 474	9 935	4 539
Dettes sur immobilisations	83	83	
TOTAL	1 606 950	602 117	1 004 833

NOTE 14 CHARGES À PAYER

	31/03/20	31/03/19
Agios bancaires à payer	140	152
Intérêts courus sur emprunts obligataires	1 077	1 077
Intérêts courus sur emprunts bancaires	-	29
Intérêts courus sur comptes courants	72	253
Fournisseurs, factures non parvenues ⁽¹⁾	62 906	103 075
Avoirs à établir ⁽¹⁾	6 552	10 115
Dettes fiscales et sociales	4 314	6 437
TOTAL	75 061	121 138

(1) Concernent principalement les transactions avec les filiales

NOTE 15 AUTRES DETTES

	31/03/20	31/03/19
Clients – avoirs à établir ⁽¹⁾	6 552	10 115
Autres dettes ⁽²⁾	7 922	23 013
TOTAL	14 474	33 128

(1) Les avoirs à établir concernent les entreprises liées

(2) Les autres dettes concernent principalement les soldes clients créditeurs relatifs à des parties liées et un solde à verser pour l'acquisition d'i3D.net

NOTE 16 COMPTES DE RÉGULARISATION

	Ouverture	Augmentation	Diminution	Clôture
Produits constatés d'avance ⁽¹⁾	6 024	39 891	5 281	40 634
Écart de conversion passif	243	522	243	522
Réévaluation des instruments de trésorerie passifs	92	-	92	-
TOTAL 31/03/20	6 359	40 413	5 616	41 156
TOTAL 31/03/19	170	6 359	170	6 359

(1) Les produits constatés d'avance sont constitués de :

- contrats relatifs au financement d'actifs. La consommation de ces produits constatés d'avance débutera à partir de la mise en service des actifs sous-jacents
- lors de l'émission de l'OCÉANE en septembre 2019, le prix d'émission ayant été supérieur au prix de remboursement, l'écart a été constaté en produit constaté d'avance pour 26 millions d'euros, et sera rapporté linéairement en résultat financier sur la durée de l'emprunt restant à courir (Cf. note 25)

NOTE 17 PROVISIONS INSCRITES AU BILAN

	31/03/19	Dotations	Reprises		31/03/20
			Provision utilisée	Provision non utilisée	
Provisions pour risques					
Pour risques de change	133	309	133	-	309
Pour risque filiales	780	-	-	780	-
Dépréciations					
Sur titres de participation ⁽¹⁾	64 314	146 065	-	1 106	209 273
Sur actions propres	188	99	188	-	99
Sur OPCVM	1	3	1	-	3
TOTAL 31/03/20	65 416	146 476	322	1 886	209 684
TOTAL 31/03/19	86 970	25 905	528	46 931	65 416

(1) Cf. détail en note 23

Les variations des dépréciations de titres de participation sont détaillées en note 23 « Immobilisations financières ».

Les variations des provisions réglementées sont décrites en note 26 « Tableau de variation des capitaux propres ».

PRINCIPES COMPTABLES

Une provision est comptabilisée lorsque :

- ◆ l'entreprise a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
 - ◆ il est probable qu'une sortie de ressources sans contrepartie, représentative d'avantages économiques, sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
 - ◆ le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.
- Si ces conditions ne sont pas réunies, aucune provision n'est comptabilisée.

Les provisions correspondent principalement :

- ◆ aux provisions pour pertes de change comptabilisées, relatives aux écarts de conversion actifs des positions bilanciels en devises non couvertes, et le cas échéant, à hauteur de la juste valeur négative des instruments dérivés de change non qualifiés de couverture ;
- ◆ aux provisions constituées pour couvrir la situation nette négative des filiales.

6.3.4.4 Immobilisations incorporelles

NOTE 18 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATION DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations incorporelles	31/03/20	31/03/19
Logiciels de développements internes en-cours de commercialisation ⁽¹⁾	745 697	853 138
Développements extérieurs en-cours de commercialisation	4 774	8 334
Logiciels de développements internes en-cours de production ⁽¹⁾	115 960	80 113
Fonds Commercial	-	13 730
Autres	2 130	2 182
TOTAL	868 561	957 497

(1) Les dotations nettes de reprises (Cf. note 19) sur logiciels de développements internes et extérieurs s'élèvent respectivement à 463 833 K€ et 4 641 K€

NOTE 19 VALEUR D'INVENTAIRE ET MOUVEMENTS DE L'EXERCICE DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	Brut	Amortissements et dépréciation	31/03/20 Net	31/03/19 Net
Logiciels de développements internes en-cours de commercialisation	802 175	678 026	124 149	262 329
Développements extérieurs en-cours de commercialisation	12 217	12 217	-	3 476
Logiciels de développements internes en-cours de production	1 105 997	115 960	990 037	589 226
Développements extérieurs en-cours de production	1 886	-	1 886	-
Marques et licences d'exploitation	9 116	-	9 116	9 116
Fonds commercial	27 900	13 730	14 170	14 170
Autres	14 388	10 238	4 150	5 147
TOTAL	1 973 679	830 171	1 143 508	883 464

Valeur brute des immobilisations incorporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Clôture
Logiciels de développements internes en-cours de commercialisation	1 246 343	5 035	733 974	284 772	802 175
Développements extérieurs en-cours de commercialisation	15 390	24	4 338	1 141	12 217
Logiciels de développements internes en-cours de production	669 339	721 429	-	- 284 772	1 105 997
Développements extérieurs en-cours de production	-	3 027	-	- 1 141	1 886
Marques et licences d'exploitation	9 116	-	-	-	9 116
Fonds commercial	27 900	-	-	-	27 900
Autres	13 255	1 133	-	-	14 388
TOTAL 31/03/20	1 981 343	730 648	738 312	-	1 973 679
TOTAL 31/03/19	1 641 370	653 486	313 513	-	1 981 343

L'augmentation de 726 464 K€ des logiciels de développements internes résulte uniquement de la production immobilisée.

La diminution des logiciels de développements internes et des développements extérieurs s'explique essentiellement par la sortie de l'actif des logiciels pour lesquels la valeur nette comptable est nulle à la clôture.

Amortissements et dépréciation des immobilisations incorporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Clôture
Logiciels de développements internes en-cours de commercialisation	984 014	401 632	733 974	26 354	678 026
Développements extérieurs en-cours de commercialisation	11 914	4 641	4 338	-	12 217
Logiciels de développements internes en-cours de production	80 113	62 201	-	- 26 354	115 960
Fonds commercial	13 730	-	-	-	13 730
Autres	8 108	2 130	-	-	10 238
TOTAL 31/03/20	1 097 879	470 604	738 312	-	830 171
TOTAL 31/03/19	870 830	540 561	313 512	-	1 097 879

PRINCIPES COMPTABLES

Les immobilisations incorporelles comprennent :

- ◆ les logiciels de développements internes ;
- ◆ les moteurs et outils ;
- ◆ les développements extérieurs ;
- ◆ les marques acquises ;
- ◆ les fonds commerciaux ;
- ◆ les logiciels de bureautique ;
- ◆ les développements liés aux systèmes d'information.

Comptabilisation et évaluation ultérieure

Les logiciels de développements internes et les développements extérieurs :

Les logiciels de développements internes et extérieurs sont immobilisés lorsqu'ils correspondent à la définition d'un actif conformément au règlement CRC 2004-06 et sont valorisés à leur coût de production, seuls les projets respectant les critères suivants sont comptabilisés en immobilisations :

- ◆ faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente ;
- ◆ intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de la mettre en service ou de la vendre ;
- ◆ capacité à mettre en service ou à vendre l'immobilisation incorporelle ;
- ◆ probabilité que l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs ;
- ◆ disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et mettre en service ou vendre l'immobilisation incorporelle ;
- ◆ capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement.

Aucun coût d'emprunt n'est incorporé aux coûts des immobilisations.

...

...

Les coûts des développements, qu'ils soient sous-traités aux studios du Groupe ou réalisés en externe, sont enregistrés en compte de charges de sous-traitance et transférés en « Immobilisations incorporelles en-cours de production » par le biais d'un compte de production immobilisée.

À dater de leur première commercialisation, les coûts de développement comptabilisés au poste « Immobilisations incorporelles en-cours de production » au fur et à mesure de l'avancement des développements, sont transférés dans les comptes « Logiciels de développements internes en-cours de commercialisation » ou « Développements extérieurs en-cours de commercialisation » pour être amortis et dépréciés le cas échéant.

Les marques

Les marques acquises sont comptabilisées à leurs coûts d'acquisition et font l'objet d'un test de dépréciation annuel a minima selon la méthode décrite ci-après.

Valeur d'inventaire et tests de dépréciation des immobilisations incorporelles

Conformément au règlement relatif à l'amortissement et la dépréciation des actifs, la Société est amenée à réviser de manière périodique ses durées d'amortissement en fonction de la durée d'utilité observée.

L'amortissement des immobilisations incorporelles à durée de vie finie démarre :

- ♦ au lancement commercial pour les logiciels commerciaux ;
- ♦ à la date de mise en service pour les autres immobilisations incorporelles à durée de vie finie.

Types d'immobilisations	Méthode d'amortissement	Méthode de dépréciation
Logiciels de développements internes	Linéaire 1 à 8 ans à partir de leur date de lancement commercial	À la clôture de chaque exercice, pour tous les jeux en cours de commercialisation et pour tous les jeux en cours de production dont l'horizon de sortie est inférieur à un an ou pour lesquels un indice de perte valeur est identifié, la Société détermine la valeur d'utilité en actualisant les flux de trésorerie futurs attendus du titre sur l'ensemble de sa durée d'exploitation. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur d'utilité s'avère inférieure à la valeur nette comptable du logiciel.
Développements extérieurs	En fonction de la charge de royalties dues aux éditeurs tiers	
Moteurs et outils	Linéaire 3 ans	Valeur testée avec les logiciels de développements internes.
Marques acquises	Pas d'amortissement car à durée de vie indéfinie	Des tests de dépréciation sont réalisés sur les marques à la clôture de chaque exercice ou plus régulièrement dans le cas d'indice de perte de valeur. La valeur recouvrable des marques correspond à la plus élevée de la juste valeur nette des coûts de cession et de la valeur d'utilité déterminée par application de la méthode des redevances aux prévisions des revenus futurs attendus de la marque testée avec prise en compte d'une valeur terminale. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur d'utilité s'avère inférieure à la valeur nette comptable de la marque.
Fonds commerciaux	Pas d'amortissement car à durée de vie indéfinie	À la clôture de chaque exercice, des cash flows prévisionnels sont calculés à partir du plan d'affaires à 5 ans. Lorsque ces derniers sont inférieurs à la valeur nette comptable, une dépréciation est pratiquée.
Logiciels de bureautique	En fonction de la durée d'utilité estimée de 1 à 3 ans	Pas de test de dépréciation en l'absence d'indice de perte de valeur.
Développements liés aux systèmes d'information	Linéaire 5 ans	Pas de test de dépréciation en l'absence d'indice de perte de valeur.

Les données prévisionnelles sont actualisées selon un taux basé sur une évaluation du coût moyen des capitaux propres qui s'établit à 9,14 % au 31 mars 2020, contre 8,84 % au 31 mars 2019.

6.3.4.5 Immobilisations corporelles

NOTE 20 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations corporelles	31/03/20	31/03/19
Bâtiments	38	38
Agencements et installations générales	1 053	1 068
Matériel informatique et mobilier	178	126
Matériel de transport	8	8
TOTAL	1 277	1 240

NOTE 21 VALEUR D'INVENTAIRE ET MOUVEMENTS DE L'EXERCICE DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

			31/03/20	31/03/19
	Brut	Amortissements	Net	Net
Bâtiments	765	279	486	525
Agencements et installations générales	12 402	7 768	4 634	5 128
Matériel informatique et mobilier	1 428	710	718	399
Matériel de transport	61	50	11	19
Immobilisations en-cours	105	-	105	-
TOTAL	14 761	8 807	5 953	6 071

Valeur brute des immobilisations corporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Clôture
Bâtiments	765	-	-	-	765
Agencements et installations générales	11 848	160	5	398	12 402
Matériel informatique et mobilier	931	484	-	13	1 428
Matériel de transport	61	-	-	-	61
Immobilisations en-cours	-	516	-	- 411	105
TOTAL 31/03/20	13 606	1 160	5	-	14 761
TOTAL 31/03/19	13 158	457	9	-	13 606

Amortissements des immobilisations corporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Clôture
Bâtiments	240	38	-	-	279
Agencements et installations générales	6 720	1 053	5	-	7 768
Matériel informatique et mobilier	533	178	-	-	710
Matériel de transport	42	8	-	-	50
TOTAL 31/03/20	7 535	1 277	5	-	8 807
TOTAL 31/03/19	6 304	1 240	9	-	7 535

PRINCIPES COMPTABLES

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires) après déduction des rabais, remises et escomptes de règlement.

Compte tenu de la nature des actifs, aucun composant n'a été identifié.

Règles d'amortissement et de dépréciation des immobilisations corporelles

L'amortissement pratiqué est linéaire et les durées d'amortissement retenues pour les différents types d'immobilisations sont les suivantes :

Nature de l'actif	Durée (en années)
Bâtiments	20
Agencements et Installations générales	10
Matériel informatique	3
Mobilier	10
Matériel	5

À la clôture de l'exercice, s'il existe un indice de perte de valeur, une dépréciation est comptabilisée si la valeur actuelle de l'actif corporel est inférieure à la valeur nette comptable.

6.3.4.6 Résultat, actifs et passifs financiers

NOTE 22 RÉSULTAT FINANCIER

	31/03/20	31/03/19
Produits financiers		
Produits financiers de participation	139 664	78 290
Autres intérêts et produits assimilés	12 986	7 743
Reprises sur provisions et transferts de charges	2 075	47 008
Différences positives de change	9 482	14 643
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	-	249
	164 208	147 933
Charges financières		
Autres intérêts et charges assimilées	12 457	13 297
Dotations aux amortissements et provisions	147 971	27 331
Différences négatives de change	10 259	14 309
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	10	10
	170 697	54 947
RÉSULTAT FINANCIER	- 6 489	92 986

Risques de change

La Société est exposée aux risques de change sur ses flux d'exploitation ainsi que sur ses investissements dans ses filiales étrangères.

La Société protège uniquement ses positions concernant ses flux d'exploitation dans les principales monnaies (Dollar US et Dollar canadien). La stratégie est de couvrir un seul exercice à la fois, l'horizon de couverture n'excède donc pas 18 mois.

La Société utilise tout d'abord des couvertures naturelles provenant de transactions en sens inverses (dépenses de développement en devises compensées par des contributions provenant des filiales dans la même devise). Pour les soldes non couverts, ainsi que pour les transactions non commerciales (prêts internes en devises), la maison mère emprunte dans ces devises ou met en place des contrats de vente à terme ou des options.

Au 31 mars 2020, les montants couverts donnant lieu à des achats et ventes à terme de devises s'élèvent à 103 489 K€ (Cf. note 30 « Engagements hors bilan »).

PRINCIPES COMPTABLES

Opérations en devises

Les transactions en devises sont comptabilisées sur la base des taux de change quotidiens. Pour les opérations couvertes, la composante résultat de l'élément couvert est revalorisée au cours couvert par contrepartie d'un compte « Instruments financiers » au bilan.

Les créances, dettes et disponibilités en devises sont converties aux taux en vigueur au 31 mars 2020.

Les gains et pertes latents sur les créances et dettes sont comptabilisées au bilan en écarts de conversion et dans le compte « Instrument financier » si ces dernières font l'objet d'une couverture de change. Une provision pour risques de change est comptabilisée si la conversion fait apparaître une perte latente. Dans le cas d'opérations couvertes, les pertes latentes ne sont pas provisionnées.

Les différences de conversion sur les disponibilités et les comptes courants en devises sont immédiatement enregistrées en résultat de change.

Couverture de change

Ubisoft utilise des instruments financiers dérivés afin de réduire son exposition aux risques de marché liés aux variations des cours de change.

Dans le cadre des couvertures ainsi mises en place, le résultat de la couverture suit le mode de comptabilisation de l'élément couvert en exploitation ou financier.

NOTE 23 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

	Brut	Dépréciation	31/03/20	31/03/19
			Net	Net
(en milliers d'euros)				
Titres de participation et assimilés	626 143	209 272	416 871	457 204
Autres titres immobilisés	3 484	99	3 385	2 610
Dépôts et cautionnements	900	-	900	1 390
TOTAL	630 527	209 371	421 156	461 204

Immobilisations (Valeur brute)	Ouverture	Augmentation	Diminution	Clôture
Titres de participation et assimilés	521 517	104 627	1	626 143
Autres titres immobilisés	2 798	385 947	385 261	3 484
Dépôts et cautionnements	1 390	252	742	900
TOTAL 31/03/20	525 705	490 826	386 004	630 527
TOTAL 31/03/19	642 955	239 475	356 725	525 705

La variation des titres de participation s'explique principalement par l'augmentation de capital par incorporation de créances pour 100 M€ de la filiale Ubisoft Mobile Games SARL.

La variation des autres titres immobilisés correspond aux achats et ventes des actions propres dans le cadre du contrat de liquidité et des programmes de rachat d'actions (Cf. détail en 6.3.4.9).

Provisions	Ouverture	Augmentation	Diminution	Clôture
Titres de participation	64 313	146 065	1 106	209 272
Actions propres	188	99	188	99
TOTAL 31/03/20	64 501	146 164	1 294	209 371
TOTAL 31/03/19	84 701	25 771	45 970	64 501

L'évolution de la provision pour dépréciation des titres de participation provient de la variation de la valeur d'usage des titres des sociétés. Une dotation de 146 M€ a été comptabilisée au 31 mar 2020, dont 132 M€ concernent la filiale Ubisoft Mobile Games en charge de l'activité mobile.



PRINCIPES COMPTABLES

Les titres de participation sont valorisés au coût historique majoré des frais d'acquisition. Les éventuels compléments de prix sont comptabilisés dans le prix d'acquisition dès lors qu'ils peuvent être évalués avec une fiabilité suffisante.

Si la valeur des titres est supérieure à la valeur d'usage, une dépréciation est constatée pour la différence.

La valeur d'usage s'apprécie à la fin de chaque exercice en fonction :

- ♦ des perspectives de rentabilité à moyen terme. Une méthode a été déterminée pour établir les cash-flows futurs des

différentes activités du Groupe. Ceux-ci sont actualisés selon un taux basé sur une évaluation du coût moyen des capitaux propres qui s'établit à 9,14 % au 31 mars 2020 ;

- ♦ de la situation nette si celle-ci est supérieure à la valeur déterminée par les cash-flows futurs actualisés ;

Les actions propres sont valorisées à leur prix d'achat ou à la valeur de marché (moyenne des 20 derniers cours de bourse) lorsque celle-ci est inférieure.

Les dépôts et cautionnements sont enregistrés sur la base des montants payés.

NOTE 24 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT, INSTRUMENTS DE TRÉSORERIE ET DISPONIBILITÉS

Nature	Valeur brute	Juste valeur	Provision	Valeur nette
OPCVM	4 242	4 239	3	4 239
TOTAL	4 242		3	4 239

Nature	Valeur brute	Provision	Valeur nette
Instruments de trésorerie ⁽¹⁾	373 559	-	373 559
Disponibilités	545 844	-	545 844
TOTAL	919 403	-	919 403

(1) dont 302 550 K€ correspondant à la soulte versée dans le cadre du contrat à terme prépayé sur le rachat des actions Ubisoft (Cf.note 29 Actions propres)

La trésorerie nette se décompose ainsi :

	31/03/20
OPCVM	4 242
Disponibilités	545 844
Découverts bancaires et crédits court terme	- 254
TOTAL	549 832

PRINCIPES COMPTABLES

Les valeurs mobilières sont constituées de participations dans des fonds de placement et de placements à court terme qui sont valorisés à leur prix d'achat ou à leur valeur de marché lorsque celle-ci est inférieure.

NOTE 25 DETTES FINANCIÈRES

	31/03/20	31/03/19
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	1 000 000	900 000
Emprunts bancaires Moyen Terme/Long Terme ⁽²⁾	1 255	52 507
Intérêts courus ⁽³⁾	1 217	1 258
Découverts bancaires et crédits court terme	113	31 902
Dettes financières	1 002 585	985 667
Dettes à taux fixe	1 002 331	953 613
Dettes à taux variable	254	32 054
	À - 1 AN	DE 1 À 5 ANS + 5 ANS
Échéances restant à payer au 31/03/20	2 585	1 000 000 -

(1) Emprunt obligataire de 500 M€ et OCÉANE de 500 M€

(2) Emprunts bancaires de 1,3 M€

(3) Les intérêts courus à la clôture sont de 1 077 K€ pour l'emprunt obligataire et 140 K€ au titre des découverts bancaires

Variation des dettes financières

	Ouverture	Augmentation	Diminution	Clôture
Passifs financiers courants et non courants				
OCÉANE 2019 ⁽¹⁾	-	500 000	-	500 000
OCÉANE 2016 ⁽²⁾	400 000	-	400 000	-
Emprunt obligataire ⁽³⁾	500 000	-	-	500 000
Emprunt bancaire à échéance mars 2020	50 000	-	50 000	-
Emprunt bancaire à échéance mars 2021	2 506	-	1 251	1 255
Intérêts courus	1 258	-	41	1 217
Découverts bancaires et crédits court terme	31 902	-	31 789	113
Autres dettes financières				
Avances en compte courant des parties liées	345 704	-	70 627	275 077
Emprunts participatifs BpiFrance	300	-	300	-
Billets de trésorerie	226 000	413 000	529 000	110 000
TOTAL AU 31/03/20	1 557 671	913 000*	1 083 008**	1 387 662
TOTAL AU 31/03/19	1 404 076	738 816	585 221	1 557 671

* la ligne « nouveaux emprunts à long et moyen terme » du tableau de financement prend en compte le prix d'émission de 526 M€ pour l'OCÉANE 2019

** la ligne « remboursement d'emprunts à long et moyen terme » du tableau de financement ne prend en compte que le remboursement en cash pour 2,6 M€ de l'OCÉANE 2016

(1) Principales caractéristiques de l'emprunt obligataire : OCÉANE

Le Conseil d'administration du 9 septembre 2019, sur autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire du 2 juillet 2019 a consenti à l'émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange d'actions nouvelles ou existantes (OCÉANE) de la Société d'un montant de 500 millions d'euros.

Nombre et montant nominal : 4 361 859 obligations de 114,63 € de nominal

Taux de conversion : 1 action pour 1 obligation

Prix d'émission : 105,25 % du pair, soit 526 M€

Date de jouissance et règlement : 24 septembre 2024

Durée de l'emprunt : 5 ans

Intérêts : zéro coupon

(2) Remboursement anticipé des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes à échéance 2021

Le 27 septembre 2016, Ubisoft avait procédé à l'émission de 7 307 270 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE) pour un montant nominal total de 400 millions d'euros.

La Société a décidé le 17 septembre 2019 du remboursement anticipé des obligations (Cf. note 1).

Le remboursement de la dette de 400 M€ s'est matérialisé par :

- le remboursement en cash de 2,6 M€,
- la création de 6 265 677 actions, soit une augmentation de capital de 342,5 M€,
- la livraison de 994 686 actions propres pour 54,4 M€.

(3) Principales caractéristiques de l'emprunt obligataire émis en janvier 2018

Le Conseil d'administration du 24 janvier 2018, sur autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire du 22 septembre 2017 a consenti à l'émission d'obligations d'un montant de 500 millions d'euros. Ces obligations ont été admises à la cote sur le marché Euronext Paris.

Nombre et montant nominal : 5 000 obligations de 100 000 € de nominal

Date de jouissance et règlement : 30 janvier 2023

Durée de l'emprunt : 5 ans

Intérêts : 1,289 %

◆ Les dettes financières sont essentiellement souscrites en euros.

PRINCIPES COMPTABLES

Les emprunts sont enregistrés pour leur valeur nominale de remboursement. Les contrats non utilisés à la clôture sont détaillés dans les engagements hors bilan.

Les frais liés à l'émission d'emprunts sont portés à l'actif (en charges à répartir) et étalés linéairement sur la durée de vie des emprunts concernés.

Concernant les frais d'émission relatifs aux emprunts obligataires convertibles :

◆ jusqu'à la date de conversion, les frais liés à l'émission d'emprunts sont portés à l'actif (en charges à répartir) et étalés linéairement sur la durée de vie des emprunts obligataires convertibles ;

◆ en date de conversion, les frais non amortis sont assimilés à des frais d'augmentation de capital et comptabilisés en moins de la prime d'émission net d'impôt. Si le montant de la prime d'émission s'avère insuffisant, ils sont comptabilisés en charges.

6.3.4.7 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est celui dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation normale de l'entreprise (décret du 29/11/83, article 14).

NOTE 26 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

	31/03/20	31/03/19
Produits exceptionnels		
Produits exceptionnels sur opérations en capital	4 893	1 205
Reprises exceptionnelles	320 049	276 695
Charges exceptionnelles		
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	273	6
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	14 913	569
Dotations exceptionnelles	471 564	344 959
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	- 161 809	- 67 634

Fin mars 2020, le résultat exceptionnel est principalement constitué des :

- ◆ dotations pour amortissements dérogatoires au titre des dépenses de conception de logiciels pour - 471 562 K€ ;
- ◆ reprises pour amortissements dérogatoires au titre des dépenses de conception de logiciels pour 320 049 K€ ;
- ◆ plus ou moins-value de cession d'actions propres pour un impact net de - 10 020 K€.

PRINCIPES COMPTABLES

Résultat exceptionnel

Les produits et charges exceptionnels incluent les éléments extraordinaires, ou liés à des exercices antérieurs, ainsi que les éléments qualifiés d'exceptionnels dans leur nature par le droit comptable, principalement les résultats sur cession d'immobilisations.

Provisions réglementées

Les provisions réglementées correspondent uniquement aux amortissements dérogatoires relatifs :

- ◆ aux frais d'acquisitions incorporés dans le prix de revient des titres de participation. Ces frais sont déduits fiscalement sur 5 ans par constitution d'un amortissement dérogatoire ;
- ◆ aux dépenses de développement de logiciels. Selon les dispositions de l'article 236 du CGI, les dépenses de conception de logiciels peuvent au choix de la Société, être immobilisées ou déduites des résultats de l'exercice au cours duquel elles ont été exposées.

6.3.4.8 Impôts

Au 31 mars 2020, le groupe fiscal intègre Ubisoft Entertainment SA (tête de Groupe) et toutes ses filiales détenues à plus de 95 % dont le siège social est en France, à l'exception de celles créées ou acquises sur l'exercice.

NOTE 27 IMPÔTS

Indépendamment du groupe fiscal, les données d'Ubisoft Entertainment SA sont les suivantes :

	31/03/20	31/03/19
Résultat courant avant impôts	- 148 136	228 261
Résultat exceptionnel	- 161 809	- 67 634
Résultat avant impôts	- 309 945	160 627
Impôt société	8 798	- 1 468
Résultat net comptable	- 301 147	159 159
Résultat fiscal	- 298 994	39 751

	Résultat avant impôt	(Impôt dû)/ économie	Résultat net
Courant	- 148 136	- 136	- 148 272
Exceptionnel	- 161 809	-	- 161 809
<i>Impôt de l'exercice des filiales intégrées fiscalement</i>		8 934	8 934
TOTAL	- 309 945	8 798	- 301 147

L'impôt société est constitué :

- ◆ d'une charge d'impôt sur l'exercice de 467 K€ ;
- ◆ de crédits d'impôt propres à la tête de Groupe pour 331 K€ ;
- ◆ de l'annulation de la charge d'impôt comptabilisée par les filiales du groupe d'intégration fiscale pour 8 934 K€.

Le déficit reportable du groupe fiscal au 31 mars 2020 s'élève à 825 069 K€, dont 944 665 K€ d'amortissements dérogatoires liés à l'application de l'article 236 du CGI.

PRINCIPES COMPTABLES

Ubisoft Entertainment SA est tête de Groupe de l'intégration fiscale qu'elle constitue avec ses filiales françaises détenues à plus de 95 %.

Les filiales du périmètre d'intégration fiscale contribuent à la charge d'impôt du groupe d'intégration à hauteur du

montant d'impôt dont elles auraient été redevables en l'absence d'intégration. L'économie ou la charge d'impôt complémentaire résultant de la différence entre l'impôt dû par les filiales intégrées et l'impôt résultant de la détermination du résultat d'ensemble est enregistrée par l'entreprise tête de groupe Ubisoft Entertainment SA.

6.3.4.9 Capitaux propres

NOTE 28 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en milliers d'euros)	31/03/19	Affectation du résultat 2018/2019	Augmentation de capital		Résultat de l'exercice	Provisions réglementées		31/03/20
			par apport en numéraire	par prélèvement sur prime d'émission		Dotations	Reprise	
Capital	8 650		603	121				9 374
Prime d'émission	49 813		423 026	- 121				472 718
Réserve légale	865							865
Autres réserves	55 601	159 159						214 760
Résultat de l'exercice	159 159	- 159 159			- 301 147			- 301 147
Provisions réglementées	793 852					471 562	- 320 049	945 365
TOTAL	1 067 940	-	423 629	-	- 301 147	471 562	- 320 049	1 341 935

NOTE 29 CAPITAL

Les augmentations de capital et prime d'émission se décomposent ainsi :

	Capital	Prime d'émission
Levées d'options de souscription d'actions	38	11 670
Augmentation de capital social réservée aux salariés	79	69 679
Conversion des OCÉANE	486	341 677

Fin mars 2020, le capital de la société Ubisoft Entertainment SA d'un montant de 9 373 710,10 € est composé de 120 951 098 actions.

Nombre d'actions Ubisoft Entertainment SA

AU 01/04/19	111 611 887
Levées d'options de souscription d'actions	486 599
Conversion des OCEANE	6 265 677
Augmentation de capital social réservée aux salariés	1 021 350
Attribution gratuite d'actions	1 565 585
AU 31/03/20	120 951 098

Le nombre maximal d'actions à créer est de 9 122 287 :

- ♦ 1 626 499 par levées de stock-options ;
- ♦ 3 133 929 par attribution d'actions gratuites ;
- ♦ 4 361 859 par conversion en actions des OCEANE émises.

Stock-options

Les conditions d'exercice, subordonnées à la satisfaction de conditions de présence et de performance pour les mandataires sociaux et à la satisfaction de conditions de présence pour les salariés bénéficiaires des plans de stock-options, sont les suivantes :

Options de souscription

	28 ^e plan	29 ^e plan	30 ^e plan	31 ^e plan	32 ^e plan	33 ^e plan	34 ^e plan	35 ^e plan	36 ^e plan		
Nombre total d'actions attribuées	665 740	62 200	328 100	37 500	758 810	29 344	220 700	418 500	11 000		
Point de départ d'exercice des options	24/09/15	16/12/15	23/09/16	Mai 2019 ⁽¹⁾	23/06/17 ⁽¹⁾	14/12/17 ⁽¹⁾	30/03/18	27/06/18	22/09/18		
Date d'expiration des options	23/09/19	15/12/19	22/09/20	15/12/20	22/06/21	13/12/21	29/03/22	26/06/22	21/09/22		
Prix d'exercice des options	12,92 €	14,22 €	17,94 €	26,85 €	33,015 €	31,955 €	37,00 € (France)	39,03 € (Monde)	50,02 € (France)	51,80 € (Monde)	57,26 €
Options au 1 ^{er} avril 2019	166 141	30 200	166 011	37 500	491 305	24 344	169 025	366 375	11 000		
Options attribuées sur l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Options levées durant l'exercice	166 141	30 200	94 273	25 000	83 585	-	39 400	48 000	-	-	
Options annulées sur l'exercice	-	-	688	-	7 189	-	-	12 500	3 000		
Options non encore exercées au 31 mars 2020	-	-	71 050	12 500	400 531	24 344	129 625	305 875	8 000		

(1) Pour les mandataires sociaux (Plans 31 et 33) et/ou les membres du Comité exécutif (Plan 32 : 1 bénéficiaire), les conditions de performance à satisfaire s'étalant sur 4 exercices sur la base cumulée des comptes annuels clos les 31 mars, ils ne peuvent exercer leurs options qu'à compter de la validation par le Comité des nominations et des rémunérations de l'atteinte des conditions de performance après l'arrêté des comptes clos de la 4^e année soit à compter de mai (Plan 31 : mai 2019/Plans 32 et 33 : mai 2020)

	37 ^e plan	38 ^e plan	39 ^e plan	40 ^e plan	41 ^e plan	42 ^e plan	43 ^e plan	44 ^e plan	Total
Nombre total d'actions attribuées	2 500	11 500	19 579	188 454	56 031	330 678	67 743	21 515	
Point de départ d'exercice des options	12/12/18	13/04/19	27/06/19	27/06/19 et 26/06/23 ⁽²⁾	17/12/22 ⁽²⁾	02/07/20 et 17/12/23 ⁽²⁾	12/12/23 ⁽²⁾	13/02/21	
Date d'expiration des options	11/12/22	12/04/23	26/06/23	27/06/23	16/12/23	01/07/24	11/12/24	12/02/25	
Prix d'exercice des options	64,63 €	73,86 €	94,58 €	94,58 €	68,59 €	69,55 € (France) 69,70 € (Monde)	54,30 €	73,80 €	
Options au 1 ^{er} avril 2019	2 500	11 500	19 579	186 318	56 031	-	-	-	1 737 829
Options attribuées sur l'exercice	-	-	-	-	-	330 678	67 743	21 515	419 936
Options levées durant l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-	486 599
Options annulées sur l'exercice	2 500	1 500	-	6 988	-	10 302	-	-	44 667
Options non encore exercées au 31 mars 2020	-	10 000	19 579	179 330	56 031	320 376	67 743	21 515	1 626 499

(2) Pour les membres du Comité exécutif (Plan 40 : 1 bénéficiaire/Plan 42 : 2 bénéficiaires) et les mandataires sociaux (Plans 41 et 43), les conditions de performance à satisfaire s'étalant sur 3 exercices ou années, ils ne peuvent exercer leurs options qu'à compter de la validation par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations de l'atteinte des conditions de performance, soit à compter de la 4^e année du plan (Plan 40 : le 27/06/22, Plan 41 : le 17/12/22, Plan 42 : 02/07/23, Plan 43 : 12/12/23)

La Société n'a comptabilisé aucun passif car l'exercice de stock-options est servi par création d'actions nouvelles.

Attributions gratuites d'actions réglées en actions

Les actions gratuites attribuées, subordonnées à la satisfaction de conditions de performance, sont indisponibles pendant une période de deux, trois ou quatre ans suivant la date d'attribution. Les actions attribuées étant des actions ordinaires, de même catégorie que

les anciennes actions composant le capital social de la Société, le salarié actionnaire bénéficie par conséquent, au terme de la période d'acquisition des droits, dividendes et droits de vote attachés à l'ensemble de ses actions.

	31/03/15	
Date d'attribution	24/09/14	16/12/14
Maturité – Période d'acquisition (en années)	3 ans	3 ans
Nombre d'instruments attribués au 01/04/19	352 216	69 861
Nombre d'instruments attribués sur l'exercice	-	-
Nombre d'instruments annulés sur l'exercice	-	-
Nombre d'instruments exercés sur l'exercice	352 216	69 861
Nombre d'instruments au 31/03/20	-	-

	31/03/16				
Date d'attribution	23/09/15	23/09/15	19/10/15	16/12/15	03/03/16
Maturité – Période d'acquisition (en années)	4 ans	3 ans	4 ans	3 ans	4 ans
Nombre d'instruments attribués au 01/04/19	842 530	136 792	168 133	43 500	165 750
Nombre d'instruments attribués sur l'exercice	-	-	-	-	-
Nombre d'instruments annulés sur l'exercice	23 540	-	4 000	-	12 400
Nombre d'instruments exercés sur l'exercice	818 990	-	164 133	-	153 350
Nombre d'instruments au 31/03/20	-	136 792	-	43 500	-

	31/03/17				
Date d'attribution	19/04/16	23/06/16	23/06/16	14/12/16	14/12/16
Maturité – Période d'acquisition (en années)	4 ans	4 ans	3 ans	4 ans	3 ans
Nombre d'instruments attribués au 01/04/19	302 500	856 255	205 140	10 300	11 820
Nombre d'instruments attribués sur l'exercice	-	-	-	-	-
Nombre d'instruments annulés sur l'exercice	-	31 380	-	-	-
Nombre d'instruments exercés sur l'exercice	-	-	6 518	-	394
Nombre d'instruments au 31/03/20	302 500	824 875	198 622	10 300	11 426

	31/03/19				
Date d'attribution	27/06/18	12/09/18	30/10/18	17/12/18	01/02/19
Maturité – Période d'acquisition (<i>en années</i>)	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans
Nombre d'instruments attribués au 01/04/19	592 479	8 631	3 708	77 151	31 791
Nombre d'instruments attribués sur l'exercice	-	-	-	-	-
Nombre d'instruments annulés sur l'exercice	28 837	679	-	7 190	720
Nombre d'instruments exercés sur l'exercice	-	-	-	-	-
Nombre d'instruments au 31/03/20	563 642	7 952	3 708	69 961	31 071

	31/03/20					
Date d'attribution	15/05/19	02/07/19	18/09/19	12/12/19	13/02/20	Total
Maturité – Période d'acquisition (<i>en années</i>)	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	
Nombre d'instruments attribués au 01/04/19	-	-	-	-	-	3 878 557
Nombre d'instruments attribués sur l'exercice	41 097	876 828	5 901	2 954	32 275	959 055
Nombre d'instruments annulés sur l'exercice	393	28 391	-	-	568	138 098
Nombre d'instruments exercés sur l'exercice	-	123	-	-	-	1 565 585
Nombre d'instruments au 31/03/20	40 704	848 314	5 901	2 954	31 707	3 133 929

Plans d'épargne Groupe

Plans d'épargne Groupe – Massive Multishare Ownership

Ubisoft attribue des plans d'actionnariat salarié au profit d'un certain nombre de ses employés.

Le produit financier associé à ces plans est constitué d'un portefeuille à capital garanti, assorti d'une participation à la hausse éventuelle du cours de bourse de l'action Ubisoft pendant une période de 5 ans.

Ces plans ont notamment été financés par Ubisoft au travers d'une décote de 15 % sur les actions allouées à l'opération. Cette décote est déterminée par rapport à la moyenne des cours journaliers de l'action lors des 20 jours de bourse précédant la date du Conseil d'administration qui a décidé l'augmentation de capital.

Chaque bénéficiaire jouit en outre d'une garantie de recevoir, à l'issue d'une période d'indisponibilité du plan, ou avant cette période en cas de déblocage anticipé, son investissement initial en euro (composé de son apport personnel augmenté de l'abondement) ainsi qu'un multiple de l'éventuelle hausse moyenne protégée du cours de l'action.

	31/03/20	31/03/19
Date d'attribution	04/07/19	28/06/18
Maturité – Période d'acquisition (<i>en années</i>)	5 ans	5 ans
Prix de référence	80,35 €	83,41 €
Prix de souscription	68,30 €	70,90 €
Décote	15 %	15 %
Nombre d'actions	1 549 391	1 671 481
Montant souscription		
♦ Salariés	8 508 K€	5 974 K€
♦ Abondement	2 074 K€	5 877 K€

Actions propres

Au 31 mars 2020, la Société détient 53 253 de ses propres actions.

	31/03/20		31/03/19	
	Nombre d'actions	Valorisation (K€)	Nombre d'actions	Valorisation (K€)
Actions propres par objectif				
Contrat de liquidité	53 253	3 377	35 485	2 793
Couverture de plans d'actionnariat salarié ⁽¹⁾	-	-	1 522 727	100 500
TOTAL	53 253	3 377	1 558 212	103 293

(1) Les variations sont liées aux opérations ci-dessous :

♦ dans le cadre de l'opération MMO, 528 041 actions ont été livrées pour une valeur de 68,30 € (36 065 K€) au prix d'acquisition de 66 €, soit une plus-value de 1 214 K€ ;

♦ dans le cadre du remboursement des OCÉANE émises le 27 septembre 2016, 994 686 actions, au prix d'acquisition de 66 €, ont été livrées pour les obligations converties pour une valeur de 54,74 € (54 449 K€), soit une moins-value de 11 200 K€.

6.3.4.10 Engagements contractuels non comptabilisés

NOTE 30 ENGAGEMENTS FINANCIERS ET AUTRES INFORMATIONS

Engagements hors bilan liés au financement de la Société

Synthèse

Nature	31/03/20	31/03/19
Engagements donnés par Ubisoft Entertainment SA		
Garanties financières	111 210	36 133
Engagements reçus par Ubisoft Entertainment SA		
Lignes de crédit reçues et non utilisées	365 100	389 000

Détail des engagements supérieurs à 10 M€

Nature	Échéance	31/03/20
Engagements donnés par Ubisoft Entertainment SA		
Garanties financières		
Ubisoft Blue Byte GmbH	Garantie des loyers 17/07/31	26 246
Ubisoft Toronto Inc.	Garantie des loyers 30/04/31	38 335
Ubisoft Srl	Garantie des loyers 18/07/29	15 902
Engagements reçus par Ubisoft Entertainment SA		
Lignes de crédit reçues et non utilisées		
	Crédit syndiqué 18/07/24	300 000
	Lignes de crédit engagées 13/05/21	10 000
	Lignes de crédit auprès d'organismes bancaires	26 000

Dans le cadre du crédit syndiqué et des lignes bilatérales, les covenants à respecter (déterminés sur la base des comptes annuels consolidés en IFRS) sont les suivants :

	2019/2020	2018/2019
Dette nette retraitée des créances cédées/fonds propres retraités des écarts d'acquisition <	0,80	0,80
Dette nette retraitée des créances cédées/Ebitda <	1,5	1,5

Au 31 mars 2020, la Société est en conformité avec tous ces ratios et prévoit de le rester sur l'exercice 2020/2021.

Les autres emprunts ne sont pas conditionnés à des covenants.

Engagements hors bilan liés aux instruments de couverture

Synthèse

(en milliers d'euros)	Description	31/03/20	31/03/19
Couvertures de change ⁽¹⁾		103 489	60 348
Contrat sur actions Ubisoft ⁽²⁾		300 000	300 000

(1) Juste valeur évaluée au cours garanti

(2) Le 20 mars 2018, Ubisoft a signé avec Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB) un contrat à terme prépayé sur 4 545 454 de ses propres actions, dénouable par livraison des titres à échéance 2021 ou de manière anticipée au prix de 66 €

Détail des instruments non dénoués à la clôture

Montant nominal des couvertures en milliers de devises	Date de souscription	Date de maturité	Cours couvert	Type d'instrument
USD				
2 000	Mars 2020	Mai 2020	1,1191	Vente à terme
500	Mars 2020	Mai 2020	1,1195	Vente à terme
30 000	Mars 2020	Avril 2020	1,0979	Vente à terme
GBP				
6 500	Mars 2020	Avril 2020	0,9091	Achat à terme
CAD				
35 000	Mars 2020	Avril 2020	1,5626	Achat à terme
SEK				
423 200	Mars 2020	Mai 2020	10,8965	Vente à terme
29 000	Mars 2020	Mai 2020	11,0722	Vente à terme
21 000	Mars 2020	Mai 2020	10,8959	Vente à terme
RUB				
85 000	Mars 2020	Mai 2020	85,2241	Vente à terme

Contrats de location et de crédit-bail

Immobilisation en crédit-bail	Coût d'entrée	Dotations de l'exercice	Amortissement cumulé	Valeur nette
Terrain	3 246	-	-	3 246
Immeuble	23 093	1 114	3 447	19 646
TOTAL	26 339	1 114	3 447	22 892

Engagements de crédit-bail	Redevances payées		Redevances restant à payer			Total à payer	Prix d'achat résiduel
	Redevances de l'exercice	Redevances cumulées	À 1 an au plus	+ 1 an à 5 ans	+ 5 ans		
Terrain	-	-	-	-	3 246	3 246	-
Immeuble	2 289	6 887	2 328	9 313	6 080	17 720	-
TOTAL	2 289	6 887	2 328	9 313	9 326	20 996	-

Autres engagements

Ubisoft Entertainment SA s'est engagée à apporter son soutien financier à ses filiales afin de satisfaire leur besoin de trésorerie.

Effectif

Au 31 mars 2020, l'effectif est composé de 5 mandataires sociaux.

Rémunération des dirigeants

Rémunération des Dirigeants mandataires sociaux

La rémunération de M. Yves Guillemot, Président-Directeur général, comprend au titre de l'exercice clos le 31 mars 2020 les éléments suivants :

- ◆ rémunération fixe s'élevant à 584 824 € depuis le 1^{er} avril 2019 ;
- ◆ rémunération variable annuelle basée sur deux critères quantifiables et deux critères qualitatifs, conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale appelée à approuver les comptes de l'exercice clos ;
- ◆ une rémunération variable long terme.

La rémunération des Directeurs généraux délégués comprend au titre de l'exercice clos le 31 mars 2020 les éléments suivants :

- ◆ rémunération fixe ;
- ◆ rémunération variable à long terme.

Le Conseil d'administration a arrêté, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, la rémunération variable long terme qui se traduit pour l'exercice clos le 31 mars 2020 par une attribution de 50 683 options de souscription d'actions pour le Président-Directeur général et 4 265 options de souscription d'actions pour chacun des Directeurs généraux délégués.

L'acquisition des options de souscription d'actions est conditionnée :

- (i) pour 50 % sur la base d'un EBIT moyen Groupe en valeur (indicateur à caractère non strictement comptable) calculé en tenant compte des EBIT Groupe non-IFRS des exercices clos les 31 mars 2020, 31 mars 2021 et 31 mars 2022 ; et
- (ii) pour 50 % 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 entre le 12 décembre 2019 et le 11 décembre 2022.

L'atteinte de ces critères est évaluée sur une période de trois exercices ou années consécutifs conditionnant l'acquisition de la rémunération long terme. Le plan d'options de souscription d'actions sera définitivement acquis suite à une période d'acquisition de quatre années.

Le montant de la rémunération brute totale versée/due aux Dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice par la Société est de 1 108 K€..

Les Dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient ni d'indemnité de départ, ni de clause de non-concurrence, ni de régime de retraite complémentaire au titre de leur fonction dans la Société.

Rémunération des mandataires sociaux

Les administrateurs perçoivent une rémunération à raison de leur mandat (anciennement appelée jetons de présence) composée d'une partie fixe et d'une partie variable.

Les rémunérations à raison de leur mandat versées aux membres du Conseil d'administration sur l'exercice 2019/2020 s'élèvent à 577 K€.

Il n'existe pas d'accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

Aucun crédit, aucune avance n'a été alloué aux dirigeants de la Société conformément à l'article L. 225-43 du Code de commerce.

Actifs et passifs éventuels

Conformément à l'article n° 624-11 du PCG, le détail des actions gratuites non exercées à la clôture est donné en note 29.

Événements postérieurs à la clôture

Au 14 mai 2020, date d'arrêté des comptes, la crise du COVID-19 ne fait pas peser de risque sur la continuité d'exploitation et n'a pas d'impact significatif sur la structure financière d'Ubisoft. Cependant le Groupe suit attentivement l'évolution de la situation dans la mesure où le contexte actuel incite à la prudence.

Si le Groupe se considère en mesure de livrer ses principaux jeux sur l'exercice 2020-2021, on ne peut exclure qu'un des 5 titres AAA soit décalé sur l'exercice suivant.

NOTE 31 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Deux grandes catégories sont identifiées :

- ◆ les relations entre la société mère et ses filiales dont les principales transactions concernent :
 - la facturation à la société mère, par les filiales de production, des coûts de développement en fonction de l'avancement de leurs projets,
 - la facturation aux filiales de distribution, par la société mère, d'une contribution aux frais de développement,

- la mise en place de conventions de trésorerie permettant la gestion centralisée au niveau de la société mère des comptes bancaires de la majorité des sociétés du Groupe ;
- ◆ les transactions avec les mandataires sociaux.

Les 5 mandataires sociaux de la Société exercent une fonction de dirigeant pour laquelle ils perçoivent une rémunération détaillée ci-dessus.

6.3.4.11 Tableau des filiales et participations (31 mars 2020)

	Pays	Devise	Capital (en milliers de devises)	Réserves et reports à nouveau avant affectation du résultat (en milliers de devises)
Filiales dont le capital est détenu au moins à 50 %				
Ubisoft Inc.	États-Unis	Dollar US	90 405	1 705
Ubisoft EMEA SAS	France	Euro	11 960	2 513
Ubisoft International SAS	France	Euro	50 008	4 405
Ubisoft France SAS	France	Euro	20 623	4 302
Ubisoft GmbH	Allemagne	Euro	11 950	5 150
Owlient SAS	France	Euro	80	219
Ubisoft Mobile Games SARL	France	Euro	129 088	- 24 965
Ubisoft Motion Pictures SARL	France	Euro	3 339	3 837
Performance Group BV	Pays-Bas	Euro	18	368
Autres filiales françaises ⁽¹⁾				
Autres filiales étrangères ⁽¹⁾				

TOTAL**Participations dont le capital est détenu
entre 10 et 50 %**

(1) Les informations sur les filiales significatives sont détaillées individuellement. Les autres filiales comprennent un nombre important de sociétés mais dont la valeur des titres n'est pas significative

Quote-part du capital détenu (en %)	Valeur comptable des titres détenus (en milliers d'euros)		Prêts et avances consenties par la Société et non remboursés (en milliers d'euros)	Chiffre d'affaires hors taxes (en milliers de devises)	Résultat du dernier exercice clos (en milliers de devises)	Dividendes encaissés (en milliers d'euros)
	brut	net				
100 %	96 991	96 991	-	750 191	- 4 196	54 113
100 %	55 158	55 158	-	599 419	6 505	4 300
100 %	50 008	50 008	-	253 347	4 356	-
100 %	22 872	22 426	-	27 663	- 894	-
100 %	27 101	17 755	-	43 208	655	5 000
100 %	20 094	839	-	7 668	643	1 800
100 %	192 399	59 947	50 235	107 878	- 107 832	20 400
100 %	45 245	403	-	3 481	- 4 869	-
100 %	57 806	57 806	1 500	19 777	1 967	-
	21 230	21 230	3 794	-	-	2 100
	37 239	34 308	89 871	-	-	51 951
	626 143	416 871				
	-	-				

6.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 mars 2020

À l'Assemblée générale de la société Ubisoft Entertainment,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Ubisoft Entertainment relatifs à l'exercice clos le 31 mars 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 14 mai 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er avril 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des logiciels commerciaux développés en interne – tests de dépréciation*Note 19 de l'annexe aux comptes annuels*

Risque identifié	Réponse apportée
<p>Au 31 mars 2020, la valeur nette comptable des logiciels commerciaux développés en interne s'élève à 1 114 millions d'euros au regard d'un total bilan de 2 990 millions d'euros.</p> <p>Les actifs incorporels nés du développement des logiciels commerciaux sont, une fois commercialisés, amortis linéairement à partir de leur date de lancement commercial sur une durée de 1 à 8 ans.</p> <p>Par ailleurs, comme indiqué dans la note 19 « Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des immobilisations incorporelles » de l'annexe aux comptes annuels, la Société soumet à chaque clôture les logiciels commerciaux commercialisés à un test de dépréciation. Les logiciels commerciaux en cours de production dont la date de sortie est planifiée dans les 12 mois suivant la clôture ou pour lesquels un indice de perte de valeur est identifié font également l'objet d'un test de dépréciation. Ces tests consistent à comparer la valeur nette comptable du logiciel commercial (après amortissement linéaire normalement constaté) aux flux futurs de trésorerie attendus de la commercialisation du jeu. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur d'utilité s'avère inférieure à la valeur nette comptable du logiciel commercial.</p> <p>Nous avons considéré les tests de dépréciation des logiciels commerciaux développés en interne comme un point clé de l'audit, compte tenu de leur montant particulièrement significatif et du fort degré de jugement requis par la Société pour déterminer la valeur d'utilité le plus souvent basée sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés dont la réalisation est par nature incertaine.</p>	<p>Nous avons analysé les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation. Nos travaux ont notamment consisté à :</p> <p>(1) prendre connaissance du contrôle interne relatif à mise en œuvre de ces tests de dépréciation et tester par sondage les contrôles clés mis en place par la Société autour de ce processus. Nos tests de procédures ont consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ apprécier la mise en œuvre du contrôle éditorial par la direction de la Société, ◆ apprécier la revue de portefeuille des logiciels en cours de production qui vise à contrôler la traduction exhaustive en comptabilité des décisions éditoriales d'abandons, ◆ s'assurer de l'approbation du plan d'affaires à 3 ans par le Conseil d'administration ; <p>(2) nos tests de substance ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ réaliser une analyse rétrospective des tests de dépréciation réalisés par la Société au cours des exercices antérieurs, ◆ comparer les prévisions de vente et de rentabilité propres aux logiciels commerciaux utilisés dans les tests de dépréciation avec celles sous-tendant le plan d'affaires du Groupe à 3 ans ayant fait l'objet d'une approbation par le Conseil d'administration, ◆ apprécier la cohérence des prévisions de ventes futures au regard des données ou comparables disponibles (opus précédents au sein de la même franchise, autre logiciel commercial de même nature présentant des niveaux de fonctionnalités comparables, prise en compte du niveau de précommandes notamment). <p>Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations communiquées dans la note 19 « Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des immobilisations incorporelles » de l'annexe aux comptes annuels.</p>

Évaluation des titres de participation*Note 17 et 23 de l'annexe aux comptes annuels*

Risque identifié	Réponse apportée
<p>Au 31 mars 2020, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 417 millions d'euros, soit 14 % du total actif.</p> <p>Comme indiqué en note 23 « Immobilisations financières », les titres de participation font l'objet de tests de dépréciation mis en œuvre à chaque clôture afin de vérifier que leurs valeurs nettes comptables n'excèdent pas leurs valeurs d'usage.</p> <p>L'estimation de la valeur d'usage des titres de participation est déterminée en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ des perspectives de rentabilité à moyen terme. Une méthode a été déterminée pour établir les cash-flows futurs des différentes activités du Groupe. Ceux-ci sont actualisés selon un taux basé sur une évaluation du coût moyen des capitaux propres qui s'établit à 9,14 % au 31 mars 2020 ; ◆ de la situation nette à cette date, si celle-ci est supérieure à la valeur déterminée par les cash-flows futurs actualisés. <p>Par ailleurs, la note 17 « Provisions inscrites au bilan » de l'annexe indique que des provisions sont constituées lorsque des risques et charges nettement précis quant à leur objet, mais dont la réalisation est incertaine, sont rendus probables par des événements survenus ou en-cours. Ainsi, des provisions sont constituées pour couvrir la situation nette négative des filiales.</p> <p>Du fait du montant particulièrement significatif de la valeur nette comptable des titres de participation dans le total bilan et du degré élevé de jugement exercé par la Société dans le cadre de l'estimation de leur valeur d'usage, en particulier lorsqu'elle est fondée sur des éléments prévisionnels, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation, et par extension des provisions pour risques afférentes, constitue un point clé de notre audit.</p>	<p>Afin d'apprécier le montant de la valeur d'usage des titres de participation déterminé par la Société, nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ apprécier la pertinence des modalités de calcul utilisées pour déterminer la valeur d'usage ; ◆ comparer les quotes-parts des situations nettes utilisées pour déterminer la valeur d'usage des titres de participation avec les comptes des participations concernées, qui ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques ; ◆ apprécier, par entretien avec la direction, les principales hypothèses et modalités retenues dans le cadre de l'estimation des valeurs d'usage, notamment le taux de croissance à long terme et le taux d'actualisation, en ayant recours à nos experts, le cas échéant ; ◆ vérifier l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'usage effectués par votre Société ; ◆ constater la comptabilisation d'une provision pour risque dans le cas où votre Société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

I VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration arrêté le 14 mai 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre Société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

I INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Ubisoft Entertainment par vos assemblées générales du 27 juin 2003 pour le cabinet KPMG Audit et du 29 septembre 2016 pour le cabinet Mazars.

Au 31 mars 2020, le cabinet KPMG Audit était dans la 17^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 4^{ème} année de sa mission sans interruption.

I RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

■ RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ◆ il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◆ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ◆ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Rennes et à Vannes, le 2 juin 2020

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Vincent BROYÉ

MAZARS

Julien MAULAVÉ

6.5 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

À l'Assemblée générale de la société Ubisoft Entertainment,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvé par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Fait à Rennes et à Vannes, le 2 juin 2020

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Vincent BROYÉ

MAZARS

Julien MAULAVÉ

6.6 Résultats d'Ubisoft (société mère) au cours des cinq derniers exercices

Exercice	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Capital social <i>(en euros)</i>	8 710 056	8 752 233	8 652 490	8 649 921	9 373 710
Nombre d'actions ordinaires	112 387 818	112 932 041	111 631 149	111 592 116	120 938 298
Nombre d'actions de préférence	-	-	13 883	19 771	12 800
Nombre d'actions à dividende prioritaire	-	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions à créer	7 283 147	14 980 048	13 431 223	12 923 656	9 122 287
Par levée de stock-options	2 634 721	2 387 422	2 171 411	1 737 829	1 626 499
Par attribution d'actions gratuites	4 648 426	5 285 356	3 952 542	3 878 557	3 133 929
Par conversion des OCÉANE	-	7 307 270	7 307 270	7 307 270	4 361 859
Chiffre d'affaires <i>(en milliers d'euros)</i>	1 199 870	1 319 663	1 550 694	1 741 415	1 540 345
Résultat avant impôts, participation, dotations <i>(en milliers d'euros)</i>	453 577	406 234	779 359	750 698	459 522
Impôts sur les bénéfices <i>(en milliers d'euros)</i>	5 162	52 220	2 176	1 468	- 8 798
Participation des salariés	-	-	-	-	-
Résultat après impôts, participation, dotations <i>(en milliers d'euros)</i>	- 105 306	- 104 869	215 808	159 159	- 301 147
Résultat distribué	-	-	-	-	-
Par action, résultat après impôts avant dotations <i>(en euros)</i>	4,55	4,06	7,00	6,71	3,87
Par action, résultat après impôt et dotations <i>(en euros)</i>	- 0,94	- 0,92	1,93	1,43	- 2,49
Dividende attribué à chaque action	-	-	-	-	-
Effectif moyen des salariés	5	5	5	5	5
Montant de la masse salariale ⁽¹⁾ <i>(en milliers d'euros)</i>	789	1 185	1 324	1 507	691
Cotisations sociales et avantages sociaux <i>(en milliers d'euros)</i>	283	549	965	997	577

(1) La rémunération d'un des mandataires sociaux comptabilisée en sous-traitance n'est pas incluse

7

Information sur la Société et le capital

7.1	INFORMATIONS JURIDIQUES	298	7.3	ACTIONNARIAT	306
7.1.1	Renseignements sur la Société	298	7.3.1	Évolution du capital au cours des trois derniers exercices et jusqu'au 14 mai 2020	306
7.1.2	Statuts	298	7.3.2	Actionnariat salarié dans le cadre de fonds commun de placement d'entreprise (FCPE)	307
7.1.3	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	300	7.3.3	Répartition du capital et des droits de vote	308
7.2	CAPITAL SOCIAL	301	7.4	LE MARCHÉ DES TITRES	312
7.2.1	Capital au 31 mars 2020	301	7.4.1	Établissement assurant le service titres	312
7.2.2	Capital potentiel au 31 mars 2020	301	7.4.2	Fiche signalétique de l'action Ubisoft	312
7.2.3	Autorisations financières en vigueur ou utilisées au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020	302	7.4.3	Évolution du cours de bourse sur les 24 derniers mois	313
7.2.4	Rachat d'actions propres	303	7.4.4	OCÉANE et obligations	315
			7.5	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	317
			7.5.1	Responsables du Document d'Enregistrement Universel et du contrôle des comptes	317
			7.5.2	Informations incorporées par référence	318
			7.5.3	Documents accessibles au public	318
			7.5.4	Calendrier de la communication financière pour l'exercice 2020/2021	318

7.1 Informations juridiques

7.1.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

Dénomination sociale	Ubisoft Entertainment
Siège social	107, avenue Henri Fréville - 35200 Rennes
Forme juridique	Société anonyme à Conseil d'administration régie par la législation française (notamment par les dispositions du Code de commerce applicables aux sociétés commerciales) ainsi que par ses statuts et le règlement intérieur du Conseil d'administration.
Date de constitution et durée de vie	La Société a été constituée le 28 mars 1986 et immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés le 9 avril 1986 pour une durée de 99 ans, sauf cas de prorogation ou de dissolution anticipée.
Registre du commerce et des sociétés	335 186 094 RCS RENNES Code APE : 5821Z
Identifiant d'entité juridique (Legal Entity Identifier ou LEI)	969500I7C8V1LBIMSM05
Lieu de consultation des documents juridiques	Les documents juridiques de la Société peuvent être consultés : ♦ sur le site internet de la Société (www.ubisoft.com – Espace Investisseurs) ⁽¹⁾ ; ♦ au siège social : 107, avenue Henri Fréville - 35200 Rennes ou au lieu de la Direction administrative.
Exercice social	Il commence le 1 ^{er} avril et se termine le 31 mars

(1) Les informations figurant sur ce site ne font pas partie du présent Document d'Enregistrement Universel, sauf si elles y sont expressément incorporées par référence

7.1.2 STATUTS

La modification des statuts intervient sur décision de l'Assemblée générale extraordinaire.

Il sera proposé à l'Assemblée générale mixte du 2 juillet 2020 de procéder à diverses modifications statutaires ainsi qu'à une mise en conformité et à une harmonisation des statuts de la Société avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

- ♦ la participation de la Société dans toutes opérations pouvant se rapporter à son objet par voie de création de sociétés nouvelles, de souscriptions ou d'achats de titres ou de droits sociaux, de fusions ou autrement ; et
- ♦ généralement toutes opérations quelles qu'elles soient se rapportant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus ou à tous objets similaires ou connexes et susceptibles de faciliter le développement de la Société.

Objet social (article 3 des statuts)

La Société a pour objet, en France comme à l'étranger, directement ou indirectement :

- ♦ la création, la production, l'édition et la diffusion de tous produits multimédias, audiovisuels et informatiques, notamment les jeux vidéo, logiciels éducatifs et culturels, dessins animés, œuvres littéraires, cinématographiques et télévisuelles sur tous supports actuels et futurs ;
- ♦ la diffusion de tous produits multimédias et audiovisuels en particulier au moyen des nouvelles technologies de communication telles que les réseaux, les services en ligne ;
- ♦ l'achat, la vente et d'une manière générale, le négoce, sous toutes ses formes, à l'importation comme à l'exportation, par voie de location ou autrement, de tous matériels d'informatique et de traitement de textes avec leurs accessoires ainsi que tous matériels ou produits de reproduction de l'image et du son ;
- ♦ la commercialisation et la gestion de tous programmes informatiques, de traitement des données ou de textes ;
- ♦ le conseil, l'assistance et la formation se rapportant à l'un des domaines précités ;

Forme des actions et identification des actionnaires (article 5 des statuts)

Les actions ordinaires entièrement libérées sont de forme nominative ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sous réserve des dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Les actions de préférence de la Société sont obligatoirement de forme nominative et ne peuvent être conventionnellement démembrées.

Les actions de la Société donnent lieu à inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur. Les actions ordinaires se transmettent par virement de compte à compte. Les actions de préférence sont incessibles.

La Société peut à tout moment, conformément aux dispositions légales et réglementaires, demander à l'organisme chargé de la compensation des titres (SICOVAM) des renseignements lui permettant d'identifier les détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote aux assemblées, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés. (Il sera proposé à l'Assemblée générale mixte du 2 juillet 2020 de mettre ce paragraphe en conformité avec l'article L. 228-2 du Code de commerce).

Droits et obligations attachés aux actions (article 7 des statuts)

I. Droits attachés aux actions ordinaires : chaque action ordinaire donne droit dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation à une part égale à la quotité de capital social qu'elle représente.

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire. Ce droit est conféré également dès leur émission en cas d'augmentation de capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

II. Droits attachés aux actions de préférence : les actions de préférence sont privées de droit préférentiel de souscription pour toute augmentation de capital social ou opérations avec droit sur les actions ordinaires. En revanche, le ratio de conversion (visé au 2.2 ci-après) sera ajusté de façon à préserver les droits des titulaires d'actions de préférence.

III. Caractéristiques des actions de préférence :

1. **droits au boni de liquidation et aux dividendes** : chaque action de préférence donne droit, jusqu'à la Date de Conversion, dans le boni de liquidation, à une part égale à la quotité du capital social qu'elle représente. Chaque action de préférence disposera d'un droit à distribution de dividende égal à 1 % du droit de distribution ;

2. conversion :

2.1 date de conversion : les actions de préférence ne pouvant être émises que dans le cadre d'une attribution gratuite d'actions, la date de conversion (la « **Date de Conversion** ») est directement liée aux périodes d'acquisition ou de conservation prévues dans le plan d'attribution gratuite d'actions et ne peut en tout état de cause intervenir avant un délai minimum de 4 ans,

2.2 conditions de conversion : le nombre d'actions ordinaires pouvant résulter de la conversion est calculé selon un ratio de conversion déterminé par le Conseil d'administration en fonction de la moyenne pondérée des volumes des cours de l'action de la Société sur une période à définir par le Conseil d'administration (le « **Cours de Bourse Pondéré** ») à la Date de Conversion (le « **Ratio de Conversion** »). Étant précisé que le Conseil d'administration détermine au jour de l'attribution :

- ◆ le Cours de Bourse Pondéré à partir duquel les actions de préférence peuvent donner droit à conversion (le « **Cours de Bourse Plancher** ») qui ne peut être inférieur :
 - soit au cours de bourse d'ouverture de l'action ordinaire sur Euronext Paris au jour de l'attribution (le « **Cours du Jour** »),
 - soit à la moyenne des cours d'ouverture de l'action ordinaire lors des vingt séances de bourse précédant leur attribution (la « **Moyenne des 20** ») ;
- ◆ le cours de bourse cible à la Date de Conversion au-delà duquel le nombre d'actions ordinaires issu de la conversion n'augmente plus (le « **Cours de Bourse Plafond** »),

qui ne peut être inférieur soit au Cours du Jour, soit à la Moyenne des 20 augmentée d'un pourcentage à définir par le Conseil d'administration en fonction des résolutions de l'assemblée générale autorisant les attributions gratuites d'actions de préférence ;

2.3 modalités de conversion : sous réserve de l'atteinte des conditions de conversion, les actions de préférence seront, à la Date de Conversion, converties par la Société en actions ordinaires selon l'une des modalités suivantes déterminées par le Conseil d'administration lors de leur attribution :

- ◆ soit automatiquement à la Date de Conversion ;
- ◆ soit à la demande du porteur à compter de la Date de Conversion et jusqu'à une date butoir déterminée par le Conseil d'administration au terme de laquelle les actions de préférence seront converties automatiquement si le porteur n'a pas initié la conversion pendant cette période. La conversion à l'initiative du porteur devra respecter les règles légales ou réglementaires liées au délit d'initié.

Toutes les actions de préférence converties seront définitivement assimilées aux actions ordinaires à leur Date de Conversion et porteront jouissance courante ;

3. droits de vote :

Les actions de préférence sont dépourvues du droit de vote lors des assemblées ordinaires et extraordinaires des titulaires d'actions ordinaires ; étant précisé qu'elles disposent du droit de vote en assemblée spéciale des titulaires d'actions de préférence.

Assemblées générales (article 13 des statuts)

Les Assemblées générales sont composées de tous les actionnaires d'Ubisoft Entertainment SA, à l'exclusion de la Société elle-même. Elles représentent l'universalité des actionnaires.

Elles sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par le Code de commerce. Les Assemblées générales sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation. Elles sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, à défaut, par un administrateur désigné à cet effet par l'assemblée.

Le droit de participer aux assemblées est subordonné au respect de l'accomplissement des formalités prévues par la réglementation en vigueur. Les actionnaires peuvent voter par correspondance ou donner procuration selon les modalités fixées par la loi et les dispositions réglementaires.

Sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion et/ou l'avis de convocation, les actionnaires peuvent participer aux assemblées (par voie de visioconférence ou voter par tous moyens de télécommunication et télétransmission, y compris internet), dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Dans le cas d'une telle décision du Conseil d'administration, les actionnaires peuvent adresser leur formule de procuration ou de vote par correspondance soit sous forme de papier, soit par télécommunication ou télétransmission, dans le respect des délais prévus par les lois et règlements en vigueur. Lorsqu'il est fait recours à l'envoi par télétransmission (y compris par voie électronique), la signature électronique peut prendre la forme d'un procédé répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

7.1.3 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Conformément à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont exposés ci-après.

Structure du capital social de la Société et participations directes ou indirectes dont la Société a connaissance

La structure du capital de la Société ainsi que les participations dont la Société a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce, sont présentées au 7.3 – Actionnariat.

Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions – Clauses des conventions portées à la connaissance de la Société

L'article 6 des statuts prévoit de priver de droit de vote l'actionnaire qui n'aurait pas déclaré à la Société le franchissement du seuil de 4 % du capital social ou des droits de vote de la Société (ou un multiple de 4 % inférieur ou égal à 28 %).

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020, il n'a pas été porté à la connaissance de la Société de clauses visées au 2° de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce.

Détenteurs de titres composant des droits de contrôle spéciaux sur la Société

L'article 7 des statuts, visé au 7.1.2 ci-avant, prévoit qu'un droit de vote double est attribué à toutes les actions ordinaires inscrites au nominatif au nom d'un même titulaire depuis au moins deux ans. Sous cette réserve, il n'existe pas de titre comportant des droits de contrôle spéciaux visés au 4° de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce.

Mécanismes de contrôle prévus par un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier

Les règlements des fonds communs de placement Ubi Actions et Ubi Share Ownership (les « FCPE ») prévoient que les Conseils de surveillance exercent les droits de vote aux assemblées de la Société et décident de l'apport de titres notamment en cas d'offre publique.

Les FCPE détiennent, au 31 mars 2020, 3,834 % du capital et 3,984 % des droits de vote théoriques soit 3,985 % des droits de vote exerçables en assemblée.

Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

La Société n'a pas connaissance d'accords entre actionnaires visés au 6° de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce qui pourraient

entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société.

Règles applicables à la nomination ou au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts

Les règles de nomination et de révocation des membres du Conseil d'administration ainsi que les modifications des statuts se font conformément aux dispositions légales et statutaires.

Pouvoirs du Conseil d'administration en cas d'offre publique

Conformément à la résolution approuvée par l'Assemblée générale du 2 juillet 2019, le Conseil d'administration ne peut pas mettre en œuvre le programme de rachat d'actions en période d'offre publique sur les actions de la Société. Par ailleurs, les autorisations d'émission d'actions et de valeurs mobilières avec ou sans droit préférentiel de souscription soumises au vote de l'Assemblée générale du 2 juillet 2019 prévoient que le Conseil d'administration ne pourra pas décider ces émissions pendant une période d'offre publique visant les actions de la Société.

Il sera proposé à l'Assemblée générale du 2 juillet 2020 de renouveler les résolutions ci-avant visées dans les mêmes termes et conditions.

Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle

Il existe certains accords conclus par la Société qui viendraient à être modifiés ou à prendre fin, en cas de changement de contrôle de la Société, mais il n'apparaît pas souhaitable, pour des raisons de confidentialité, de préciser la nature de ces contrats.

Concernant les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions (l'« Option ») et d'attribution gratuite d'actions (l'« Action »), à l'exception de ceux concernant les Dirigeants mandataires sociaux, il est prévu qu'en cas de changement de contrôle de la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, ces plans cesseront immédiatement d'être subordonnés à la condition d'une part, que les bénéficiaires soient, à la date de la levée de l'Option ou de transfert de propriété de l'Action, salarié du Groupe et d'autre part, à la réalisation des conditions de performance, si applicable.

Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Il n'existe pas d'accords particuliers prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions des mandataires sociaux de la Société.

7.2 Capital social

7.2.1 CAPITAL AU 31 MARS 2020

Au 31 mars 2020, le nombre d'actions en circulation s'élève à 120 951 098 actions de 0,0775 € de nominal chacune, dont 120 938 298 actions ordinaires de catégorie A et 12 800 actions de préférence dépourvues de droit de vote (4 388 actions de catégorie B-3, 1 500 actions de préférence de catégorie B-4, 6 518 actions de préférence de catégorie B-5 et 394 actions de préférence de catégorie B-6), entièrement libérées soit un capital social de 9 373 710,10 €.

Il est rappelé ci-après le nombre de titres créés et/ou annulés entre le 1^{er} avril 2019 et le 31 mars 2020 :

AU 01/04/19		111 611 887 ACTIONS
Levées d'options de souscription d'actions		486 599 actions
Acquisition définitive	d'actions ordinaires attribuées gratuitement ⁽¹⁾	1 572 556 actions
	d'actions de préférence attribuées gratuitement	7 561 actions
Annulation d'actions de préférence ⁽¹⁾		- 14 532 actions
Création d'actions ordinaires par conversion d'OCÉANE		6 265 677 actions
Augmentations de capital social réservées ⁽²⁾ (actionnariat salarié)		1 021 350 actions
AU 31/03/20		120 951 098 ACTIONS

(1) Dont 435 960 actions ordinaires issues de la conversion de 14 532 actions de préférence conformément à l'article 7, III-2.3 des statuts (plans des 24 septembre 2014 et 16 décembre 2014 – Cf. 4.2.3.5). Ces actions de préférence ont été concomitamment annulées

(2) 15^e et 16^e résolutions de l'Assemblée générale mixte du 27 juin 2018

7.2.2 CAPITAL POTENTIEL AU 31 MARS 2020

Attribution gratuite d'actions (Cf. 4.2.3.5)	Nombre d'actions potentiel	Dilution potentielle
Conditions de présence et/ou performance	3 133 929 ⁽¹⁾	2,53 %

Options de souscription d'actions (Cf. 4.2.3.6)	Nombre d'actions potentiel	Dilution potentielle
Ouvertes et non ouvertes Plans 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43 et 44	1 626 499	1,33 %

OCÉANE (Cf. 7.4.4.1) ⁽²⁾	Nombre d'actions potentiel	Dilution potentielle
Nombre d'OCÉANE	4 361 859	3,48 %

(1) En considérant que les actions de préférence donneront droit à 30 actions ordinaires (conditions boursières atteintes Cf. 4.2.3.5)

(2) Émission le 17 septembre 2019 d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCÉANE) à échéance 2024 admises aux négociations sur le marché Euronext Access™ à Paris (Cf. 7.4.4.1)

7.2.3 AUTORISATIONS FINANCIÈRES EN VIGUEUR OU UTILISÉES AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2020

Le tableau ci-après récapitule, en application des dispositions de l'article L. 225-37-4, 3° du Code de commerce, les autorisations financières accordées par l'Assemblée générale au Conseil d'administration dans le cadre des opérations sur capital social et l'utilisation qui en a été faite au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020.

Autorisation DPS = Droit préférentiel de souscription ↗ = augmentation ↘ = réduction		Montant nominal maximal		AGM	Échéance	Utilisation FY20
		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)		02/07/19 16 ^e	01/01/21 18 mois	Nombre d'actions auto-détenues au 31/03/20 : 53 253 cf. 7.2.4
↘ K par annulation d'actions auto-détenues		10 % du K par 24 mois (à date d'annulation)	-	02/07/19 17 ^e	01/01/21 18 mois	-
ÉMISSION DE TITRES						
		10 M€	-	22/09/17 22 ^e ⁽³⁾	21/11/19 26 mois	Nombre d'actions émises : 6 518 ⁽⁴⁾ actions de préférence
↗ K par incorporation (réserves, bénéfices, primes ou autres)		10 M€	-	02/07/19 18 ^e	01/09/21 26 mois	Nombre d'actions émises : 1 137 639 ⁽⁴⁾ 1 136 596 actions ordinaires 1 043 actions de préférence
↗ K avec maintien du DPS		1 450 K€	1 Md€	02/07/19 19 ^e	01/09/21 26 mois	-
↗ K avec suppression du DPS par offre au public ⁽⁵⁾		850 K€	1 Md€	02/07/19 20 ^e	01/09/21 26 mois	-
↗ K avec suppression du DPS par placement privé ⁽⁵⁾		850 K€	1 Md€	02/07/19 21 ^e	01/09/21 26 mois	Émission de 4 361 859 OcéANE cf. 7.4.4.1
Détermination du prix de souscription ↗ K avec suppression du DPS ⁽⁶⁾		850 K€	1 Md€	02/07/19 22 ^e	01/09/21 26 mois	-
↗ K en vue de rémunérer des apports en nature		10 % du K au 02/07/19	1 Md€	02/07/19 23 ^e	01/09/21 26 mois	-
ACTIONNARIAT SALARIÉ						
↗ K réservée aux salariés des filiales adhérant à un plan d'épargne (PEG)				27/06/18 14 ^e ⁽³⁾	26/08/20 26 mois	-
↗ K réservée aux salariés des filiales hors de France et hors PEG		1,50 % du capital au jour de la décision du Conseil	-	27/06/18 15 ^e ⁽³⁾	26/12/19 18 mois	1 021 350 actions ordinaires ⁽⁷⁾
↗ K réservée à catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié				27/06/18 16 ^e ⁽³⁾	26/12/19 18 mois	
↗ K réservée aux salariés des filiales adhérant à un plan d'épargne (PEG)				02/07/19 24 ^e	01/09/21 26 mois	-
↗ K réservée aux salariés des filiales hors de France et hors PEG		1,50 % du capital au jour de la décision du Conseil	-	02/07/19 25 ^e	01/01/21 18 mois	1 423 028 actions ordinaires pouvant être émises ⁽⁸⁾
↗ K réservée à catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié				02/07/19 26 ^e	01/01/21 18 mois	

Autorisation DPS = Droit préférentiel de souscription ↗ = augmentation ↘ = réduction		Montant nominal maximal		AGM	Échéance	Utilisation FY20
		Capital (K)	Titres de créance	n° résolution	Durée	
Options de souscription ou d'achat d'actions	Salariés/Comité exécutif	1 % du K à la date d'attribution ⁽⁹⁾	-	27/06/18	26/08/21	352 193 SOP attribuées
				18 ^e	38 mois	cf. 4.2.3.6
	Dirigeants mandataires sociaux	0,2 % du K à la date d'attribution ⁽⁹⁾	-	27/06/18	26/08/21	67 743 SOP attribuées
				19 ^e	38 mois	cf. 4.2.3.6
Attribution gratuite d'actions (Salariés/Comité exécutif)		1,50 % du K à la date d'attribution	-	27/06/18	26/08/21	917 925 actions ordinaires attribuées
				17 ^e ⁽³⁾	38 mois	cf. 4.2.3.5
		2 % du K à la date d'attribution	-	02/07/19	01/09/22	41 130 actions ordinaires attribuées
				27 ^e	38 mois	cf. 4.2.3.5

(1) En application des articles L. 225-209 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 mars 2020, usage de la 12^e résolution de l'Assemblée générale du 27 juin 2018 de même nature dans le cadre du contrat de liquidité (cf. 7.2.4)

(3) Il a été mis fin à cette autorisation/délégation (pour la fraction non utilisée) par l'Assemblée générale du 2 juillet 2019 ayant approuvé une résolution de même nature

(4) Acquisition définitive d'actions gratuites (cf. 7.2.1)

(5) Rédactions antérieures à l'Ordonnance n° 2019-1067 du 21 octobre 2019

- offre au public = offre au public à l'exclusion des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier
- placement privé = offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier

(6) Cours de clôture de la dernière séance de bourse précédant la date de fixation du prix, éventuellement diminué d'une décote maximale de 5 %

(7) Émission le 4 juillet 2019 dans le cadre de l'offre d'actionnariat salarié 2019 (Communiqués de presse des 19 mars 2019 et 22 mai 2019)

(8) Lancement de l'opération d'actionnariat salarié 2020 suivant décisions du Conseil d'administration du 12 décembre 2019 et du 13 février 2020

(9) Plafond commun aux 18^e et 19^e résolutions de l'Assemblée générale du 27 juin 2018

7.2.4 RACHAT D'ACTIONS PROPRES

La présente section comprend les informations requises en application des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce ainsi que celles devant figurer dans le descriptif du programme de rachat d'actions conformément aux dispositions du règlement délégué (UE) n° 2016/1052 du 8 mars 2016 (complétant le règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 dit « Abus de marché ») et aux articles 241-2 et 241-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

7.2.4.1 Cadre juridique

L'Assemblée générale mixte du 2 juillet 2019 (l'« AG 2019 ») a renouvelé au profit du Conseil d'administration l'autorisation

précédemment consentie par l'Assemblée générale mixte du 27 juin 2018 (l'« AG 2018 ») afin de permettre à la Société, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, d'acheter, sur le marché ou hors marché, un nombre d'actions représentant jusqu'à 10 % du capital de la Société au jour du rachat, en vue des finalités prévues par le règlement Abus de marché, ainsi que dans le cadre des pratiques de marché autorisées par l'Autorité des marchés financiers (AMF) (le(s) « Programme(s) de Rachat d'Actions »).

L'AG 2018 et l'AG 2019 ont par ailleurs autorisé le Conseil d'administration à réduire le capital social par annulation d'actions rachetées en vertu des Programmes de Rachat d'Actions. Le Conseil d'administration n'a pas fait usage de cette autorisation au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020.

7.2.4.2 Situation au 31 mars 2020

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte	0,04 %
Nombre de titres détenus en portefeuille ⁽¹⁾	53 253
Valeur comptable du portefeuille	3 476 079,88 €
Valeur de marché du portefeuille ⁽²⁾	3 577 536,54 €

(1) Détail par objectif ci-après

(2) Cours de clôture au 31/03/20 : 67,18 € (Source Euronext)

NOMBRE DE TITRES DÉTENUS RÉPARTIS PAR OBJECTIF AU 31 MARS 2020

Nature de l'objectif	Nombre de titres	
	31/03/19	31/03/20
Animation du cours par l'intermédiaire d'un contrat de liquidité ⁽¹⁾	35 485	53 253
Opérations de croissance externe	-	-
Couverture de plans d'actionnariat salarié	1 522 727	-
Couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions	-	-
Annulation	-	-
TOTAL D'ACTIONS AUTO-DÉTENUES	1 558 212	53 253
POURCENTAGE D'ACTIONS AUTO-DÉTENUES	1,40 % ⁽²⁾	0,04 % ⁽³⁾

(1) Cf. 72.4.3

(2) Sur la base d'un nombre d'actions au 31/03/19 de 111 611 887

(3) Sur la base d'un nombre d'actions au 31/03/20 de 120 951 098

DÉTAILS DES OPÉRATIONS SUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2020

(article L. 225-211 du Code de commerce)

Actions auto-détenues au 31/03/19	1 558 212	% du capital ⁽¹⁾	1,40 %	Valeur des actions au 31/03/19	au cours d'achat	103 293 018,53 €
					valeur nominale	120 761,43 €
Actions acquises au cours de FY20				2 625 805 ⁽²⁾	Cours moyen des achats	67,22 €
Actions vendues au cours de FY20				2 608 037 ⁽²⁾	Cours moyen des ventes	67,42 €
Montant des frais de négociation						-
Actions transférées au cours de FY20				1 522 727 ⁽³⁾	Cours moyen des transferts	59,44 €
Actions réallouées au cours de FY20				-	% du capital	-
Actions annulées au cours de FY20				-	% du capital	-
Actions auto-détenues au 31/03/20	53 253	% du capital ⁽⁴⁾	0,04 %	Valeur des actions au 31/03/20	au cours d'achat	3 476 079,88 €
					valeur nominale	4 127,11 €

(1) Sur la base d'un nombre d'actions au 31/03/19 de 111 611 887

(2) L'intégralité des acquisitions et des ventes ont été effectuées dans le cadre du contrat de liquidité

(3) Dont 528 041 actions transférées au titre de l'opération d'actionnariat salarié 2019 et 994 686 dans le cadre de la conversion d'Océane (Cf. 74.4.1)

(4) Sur la base d'un nombre d'actions au 31/03/20 de 120 951 098

PRODUITS DÉRIVÉS

Opérations conclues ou dénouées au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020

Aucune opération sur produits dérivés n'a été conclue ou dénouée au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020.

Positions ouvertes au 31 mars 2020

Date de transaction	Nom de l'intermédiaire	Achat/Vente	Nombre de titres	Options/Terme	Échéance	Prix d'exercice	Prime	Marché organisé/gré à gré
20/03/18	CACIB ⁽¹⁾	Achat	4 545 454	Terme (Contrat à terme prépayé sur actions)	22/03/21 (sauf dénouement anticipé)	66 €	N/A	Gré à gré

(1) Crédit Agricole Corporate and Investment Bank

7.2.4.3 Contrat de liquidité

La Société a conclu avec Exane BNP Paribas le 1^{er} janvier 2019, avec effet au 1^{er} février 2019, un contrat de liquidité, d'une période initiale d'un (1) an renouvelable par tacite reconduction par période successive de même durée (le « Contrat »), conforme au règlement Abus de marché, au règlement délégué (UE) n° 2016/908 du

26 février 2016 le complétant et à la Décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018 portant instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise (la « Décision »). Les bilans semestriels au titre du Contrat ont fait l'objet d'une publication conformément aux termes et conditions de la Décision.

7.2.4.4 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 2 juillet 2020

En application des dispositions du règlement délégué (UE) n° 2016/1052 du 8 mars 2016 (complétant le règlement Abus de marché) et des articles 241-2 et 241-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), la Société présente ci-après le descriptif du programme de rachat d'actions (le « PRA 2020 ») qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 2 juillet 2020.

Caractéristiques des titres susceptibles d'être rachetés : actions ordinaires d'Ubisoft Entertainment SA cotées sur Euronext Paris, compartiment A, code ISIN FR0000054470.

Part maximale du capital et nombre maximum de titres susceptibles d'être rachetés : 10 % du nombre total des actions composant le capital social (K) à la date du rachat – soit à titre indicatif :

	K	10 % du K	Auto-détention	Actions à acquérir PRA 2020
30/04/20	121 272 970 actions	12 127 297 actions	47 168 actions soit 0,04 % du capital	12 080 129 actions soit 9,96 % du capital

Prix maximal d'achat : 120 € soit, sur la base du capital social au 30 avril 2020, un montant maximum de 1 455 275 640 € ou, compte tenu du nombre d'actions détenues par la Société à cette même date décrit ci-dessus 1 449 615 480 €.

Objectifs :

- ♦ assurer la liquidité et animer le marché de l'action Ubisoft Entertainment SA par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre du contrat de liquidité conforme à la décision de l'AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018 ;
- ♦ honorer des obligations liées aux programmes d'options d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions ou procéder à toutes autres allocations ou cessions d'actions au profit des salariés et/ou Dirigeants mandataires sociaux du Groupe ou au profit de certains d'entre eux, notamment dans le cadre de tout plan d'épargne d'entreprise et/ou Groupe ou de la participation aux résultats de l'entreprise, ou pour permettre la couverture d'une offre d'actionnariat salarié structurée par un établissement bancaire, ou par une entité contrôlée par un tel établissement

au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, intervenant à la demande de la Société ;

- ♦ conserver les actions pour remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'éventuelles opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du capital existant ;
- ♦ remettre les actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital social de la Société par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- ♦ annuler, totalement ou partiellement, les actions ainsi rachetées dans les conditions prévues par la loi, en vertu d'une autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire ;
- ♦ mettre en œuvre toute pratique de marché reconnue ou qui viendrait à être admise par la loi ou l'Autorité des marchés financiers et plus généralement réaliser toute opération conforme à la législation en vigueur.

Durée de l'autorisation : 18 mois à compter de l'Assemblée générale du 2 juillet 2020.

7.3 Actionnariat

7.3.1 ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES ET JUSQU'AU 14 MAI 2020

Date du Conseil ou décisions du PDg	Nature de l'opération K : Capital ↗ : Augmentation/↘ : Réduction SOP ⁽¹⁾ : Levées	Nombre de titres émis ou annulés	Montant (en numéraire)	Prime PE : d'émission PC : conversion	Nombre d'actions cumulées	Montant du capital social ⁽²⁾
10/04/17	SOP du 01/03/17 au 31/03/17	47 786	3 703,42 €	PE : 389 911,87 €	112 932 041	8 752 233,18 €
09/05/17	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾ SOP du 01/04/17 au 30/04/17	167 166	12 955,36 €	- 10 361,75 € PE : 293 377,33 €	113 099 207	8 765 188,54 €
15/06/17	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾ SOP du 01/05/17 au 31/05/17	279 838	21 687,45 €	- 15 691,66 € PE : 733 131,26 €	113 379 045	8 786 875,99 €
27/07/17	↗ K réservées aux salariés ⁽⁴⁾ SOP du 01/06/17 au 30/06/17	1 036 694	80 343,78 €	PE : 41 540 422,12 €	114 415 739	8 867 219,77 €
25/09/17	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾ SOP du 01/07/17 au 31/08/17	100 356	7 777,59 €	- 889,24 € PE : 1 261 986,21 €	114 516 095	8 874 997,36 €
05/10/17	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾ SOP du 01/09/17 au 30/09/17	165 871	12 855,01 €	- 3 100 € PE : 2 131 310,70 €	114 681 966	8 887 852,37 €
25/10/17	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾	552 966	42 854,86 €	- 42 854,86 €	115 234 932	8 930 707,23 €
17/11/17	SOP du 01/10/17 au 31/10/17 ↘ K (annulation d'actions auto-détenues)	62 255 - 3 593 630	4 824,76 € - 278 506,32 €	PE : 742 480,68 € - 121 429 117,07 €	115 297 187 111 703 557	8 935 531,99 € 8 657 025,67 €
12/12/17	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾ SOP du 01/11/17 au 30/11/17	69 889	5 416,40 €	- 186,70 € PE : 905 935,71 €	111 773 446	8 662 442,07 €
30/03/18	SOP du 01/12/17 au 28/02/18 ⁽³⁾ ↘ K (annulation d'actions auto-détenues)	55 922 - 220 000	4 333,95 € - 17 050 €	PE : 643 354,84 € - 13 735 654,74 €	111 829 368 111 609 368	8 666 776,02 € 8 649 726,02 €
10/04/18	SOP du 01/03/18 au 31/03/18	35 664	2 763,96 €	PE : 576 031,86 €	111 645 032	8 652 489,98 €
28/06/18	↗ K réservées aux salariés ⁽⁴⁾ ↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾ SOP du 01/04/18 au 31/05/18	2 287 042	177 245,76 €	PE : 121 009 874,79 € - 36 086,17 €	113 932 074	8 829 735,74 €
24/09/18	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾ SOP du 01/06/18 au 31/08/18 ↘ K (annulation d'actions auto-détenues)	245 252 - 1 565 426	19 007,03 € - 121 320,51 €	- 1 170,10 € PE : 6 080 783,39 € - 84 722 908,44 €	114 177 326 112 611 900	8 848 742,77 € 8 727 422,25 €
17/12/18	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾ SOP du 01/09/18 au 30/11/18	376 366	29 168,37 €	- 16 980,25 € PE : 2 472 489,62 €	112 988 266	8 756 590,62 €
01/02/19	SOP du 01/12/18 au 31/12/18 ↘ K (annulation d'actions auto-détenues)	5 712 - 1 522 728	442,68 € - 118 011,42 €	PE : 95 297,37 € ⁽⁵⁾	112 993 978 111 471 250	8 757 033,30 € 8 639 021,88 €
11/04/19	SOP du 01/01/19 au 31/03/19	140 637	10 899,36 €	PE : 2 069 005,61 €	111 611 887	8 649 921,24 €
20/06/19	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾ SOP du 01/04/19 au 31/05/19	80 691	6 253,55 €	- 505,15 € PE : 1 695 064,51 €	111 692 578	8 656 174,80 €
04/07/19	↗ K réservées aux salariés ⁽⁴⁾	1 021 350	79 154,63 €	PE : 69 679 050,38 €	112 713 928	8 735 329,42 €
20/09/19	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾ SOP du 01/06/19 au 31/08/19 ↘ K (annulation d'actions de préférence)	1 335 056 - 12 123	103 466,84 € - 939,53 €	- 91 708,00 € PE : 3 915 861,71 € - 939,53 €	114 048 984 114 036 861	8 838 796,26 € 8 837 856,73 €
04/10/19	↗ K (conversion OCÉANE) ⁽⁶⁾ SOP du 01/09/19 au 30/09/19	1 983 134	153 692,89 €	PC : 102 505 142,51 € PE : 2 040 811,41 €	116 019 995	8 991 549,61 €

Date du Conseil ou décisions du PDg	Nature de l'opération K : Capital ↗ : Augmentation/↘ : Réduction SOP ⁽¹⁾ : Levées	Nombre de titres émis ou annulés	Montant (en numéraire)	Prime PE : d'émission PC : conversion	Nombre d'actions cumulées	Montant du capital social ⁽²⁾
15/10/19	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾ ↗ K (conversion Océane) ⁽⁶⁾	4 554 573	352 979,41 €	- 12 720,31 € PC : 239 171 547,50 €	120 574 568	9 344 529,02 €
13/12/19	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾ SOP du 01/10/19 au 30/11/19 ↘ K (annulation d'actions de préférence)	93 699 - 2 409	7 261,67 € - 186,70 €	- 5 631,46 € PE : 463 833,95 € - 186,70 €	120 668 267 120 665 858	9 351 790,69 € 9 351 604,00 €
25/02/20	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾ SOP du 01/12/19 au 31/01/20	190 130	14 735,08 €	- 11 894,16 € PE : 1 078 510,04 €	120 855 988	9 366 339,07 €
20/04/20	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾ SOP du 01/02/20 au 31/03/20	397 610 ⁽⁷⁾	30 814,78 €	- 23 443,75 € PE : 2 476 364,09 €	121 253 598	9 397 153,85 €

(1) Options de souscription d'actions

(2) Capital social arrêté ayant résulté en une mise à jour des statuts et de l'extraît K-bis

(3) Acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement en vertu des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce

(4) Augmentations de capital social réservées (i) aux salariés adhérant à un plan d'épargne Groupe, et/ou (ii) aux salariés hors plan épargne Groupe et (iii) à un établissement financier dans le cadre du (ii)

(5) Par imputation sur le compte « Autres réserves »

(6) Cf. 7.4.4.1

(7) Dont 302 500 actions créées le 20 avril 2020 ⁽³⁾

7.3.2 ACTIONNARIAT SALARIÉ DANS LE CADRE DE FONDS COMMUN DE PLACEMENT D'ENTREPRISE (FCPE)

Au 31 mars 2020, les salariés détiennent, par le biais de FCPE, 4 637 058 actions soit 3,834 % du capital social.

Cette détention résulte d'opérations d'augmentations de capital réservées aux salariés des sociétés adhérentes (incluses dans le même périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes au sens du deuxième alinéa de l'article L. 3344-1 du Code travail que la Société) au plan épargne du groupe Ubisoft en vertu des

délégations octroyées au Conseil d'administration par les Assemblées générales des actionnaires, ou de cessions d'actions en application des dispositions de l'article L. 3332-24 du Code de travail, dans le cadre des programmes de rachat d'actions approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020, il a été procédé le 4 juillet 2019 à une cession d'actions telle que visée au 7.2.4.2.

7.3.3 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

7.3.3.1 Évolution au cours des trois derniers exercices

	31/03/20			31/03/19			31/03/18		
	Actions	DV bruts ⁽¹⁾	DV nets ⁽²⁾	Actions	DV bruts ⁽¹⁾	DV nets ⁽²⁾	Actions	DV bruts ⁽¹⁾	DV nets ⁽²⁾
	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)
Guillemot Brothers Ltd ⁽³⁾	16 536 031	24 041 735	21 011 432	17 406 414	25 062 178	22 031 875	17 406 414	23 880 217	20 511 082
	13,672 %	18,068 %	15,797 %	15,595 %	20,258 %	18,036 %	15,591 %	18,323 %	15,974 %
Yves Guillemot	935 294 ⁽⁴⁾	1 822 134	1 822 134	934 900 ⁽⁵⁾	1 822 134	1 822 134	988 567	1 906 350	1 906 350
	0,773 %	1,369 %	1,370 %	0,838 %	1,473 %	1,492 %	0,885 %	1,463 %	1,485 %
Claude Guillemot	745 369	1 468 238	1 468 238	732 869	1 455 738	1 455 738	732 475	1 454 838	1 454 838
	0,616 %	1,103 %	1,104 %	0,657 %	1,177 %	1,192 %	0,656 %	1,116 %	1,133 %
Michel Guillemot	501 215	879 930	879 930	388 715	767 430	767 430	378 715	747 318	747 318
	0,414 %	0,661 %	0,662 %	0,348 %	0,620 %	0,628 %	0,339 %	0,573 %	0,582 %
Gérard Guillemot	455 659	901 318	901 318	455 659	901 318	901 318	495 659	981 206	981 206
	0,377 %	0,677 %	0,678 %	0,408 %	0,729 %	0,738 %	0,444 %	0,753 %	0,764 %
Christian Guillemot	107 292 ⁽⁶⁾	213 750	213 750	107 292 ⁽⁶⁾	213 750	213 750	106 625	213 250	213 250
	0,089 %	0,161 %	0,161 %	0,096 %	0,173 %	0,175 %	0,096 %	0,164 %	0,166 %
Autres membres Famille Guillemot	74 239	144 103	144 103	83 094	162 958	162 958	83 864	167 707	167 707
	0,061 %	0,108 %	0,108 %	0,074 %	0,132 %	0,133 %	0,075 %	0,129 %	0,131 %
Guillemot Corporation SA	443 874	887 748	887 748	443 874	887 748	887 748	443 874	887 748	887 748
	0,367 %	0,667 %	0,667 %	0,398 %	0,718 %	0,727 %	0,398 %	0,681 %	0,691 %
CONCERT ⁽⁷⁾	19 798 973	30 358 956	27 328 653	20 552 817	31 273 254	28 242 951	20 636 193	30 238 634	26 869 499
	16,369 %	22,816 %	20,547 %	18,415 %	25,279 %	23,121 %	18,484 %	23,202 %	20,926 %
Ubisoft Entertainment SA	53 253	53 253	0	1 558 212	1 558 212	0	1 587 176	1 587 176	0
	0,044 %	0,040 %	-	1,396 %	1,260 %	-	1,422 %	1,218 %	-
Salariés ⁽⁸⁾	4 637 058	5 300 586	5 300 586	4 358 520	4 981 615	4 981 615	3 879 192	4 498 964	4 498 964
	3,834 %	3,984 %	3,985 %	3,905 %	4,027 %	4,078 %	3,475 %	3,452 %	3,504 %
Public	96 461 814	97 347 241	100 377 544	85 142 338	85 899 858	88 930 161	85 542 471	94 000 990	97 031 293
	79,753 %	73,160 %	75,468 %	76,284 %	69,435 %	72,801 %	76,620 %	72,128 %	75,570 %
TOTAL	120 951 098	133 060 036	133 006 783	111 611 887	123 712 939	122 154 727	111 645 032	130 325 764	128 399 756
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

(1) Nombre de droits de vote « bruts » ou « théoriques » servant de base au calcul pour les franchissements de seuils

(2) Nombre de droits de vote « nets » ou « exerçables en Assemblée générale »

(3) Contrat de vente à terme, assorti de promesses de vente et d'achat dénouables en titres ou en numéraire, conclu le 5 septembre 2016, expirant le 30 octobre 2020 (avenant en date du 16 avril 2018) et portant sur 4 000 008 actions nanties en faveur de la banque et empruntables par cette dernière sous certaines conditions
 Contrat de vente à terme, assorti de promesses de vente et d'achat dénouables en titres ou en numéraire, conclu le 1^{er} septembre 2017 expirant le 19 septembre 2022 (avenant en date du 19 septembre 2019) et portant sur 2 000 016 actions nanties en faveur de la banque et empruntables par cette dernière sous certaines conditions
 Acquisition de 3 030 303 actions le 20 mars 2018 dans le cadre de la cession par Vivendi SA de sa participation, par le biais d'un financement structuré : (i) un contrat à terme prépayé (2 424 242 actions) à dénouement soit physique soit monétaire et (ii) un contrat à terme prépayé (606 061 actions) à dénouement soit physique soit monétaire. Nantissement des 3 030 303 actions au profit de la banque. Opérations dénouables à maturité en mars 2021 ou à l'initiative de Guillemot Brothers Ltd, par anticipation

(4) En ce incluses 1 727 actions de préférence dépourvues de droit de vote (Cf. 4.2.3.3)

(5) En ce incluses 1 333 actions de préférence dépourvues de droit de vote (Cf. 4.2.3.3)

(6) En ce incluses 167 actions de préférence dépourvues de droit de vote (Cf. 4.2.3.3)

(7) Le concert, composé des sociétés Guillemot Brothers Ltd, Guillemot Corporation SA et de la famille Guillemot, détient 10 561 877 actions ayant un droit de vote double au 31/03/20

(8) Actions détenues par les salariés via des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) (Cf. 7.3.2)

7.3.3.2 Répartition du capital et des droits de vote au 30 avril 2020

	Capital		DV bruts ⁽¹⁾		DV nets ⁽²⁾	
	Nombre de titres	%	Nombre	%	Nombre	%
Guillemot Brothers Ltd	16 536 031	13,635 %	24 041 735	18,026 %	21 011 432	15,759 %
Yves Guillemot ⁽³⁾	935 294	0,771 %	1 822 134	1,366 %	1 822 134	1,367 %
Claude Guillemot	745 369	0,615 %	1 468 238	1,101 %	1 468 238	1,101 %
Michel Guillemot	501 215	0,413 %	879 930	0,660 %	879 930	0,660 %
Gérard Guillemot	455 659	0,376 %	901 318	0,676 %	901 318	0,676 %
Christian Guillemot ⁽⁴⁾	107 292	0,088 %	213 750	0,160 %	213 750	0,160 %
Autres membres Famille Guillemot	74 239	0,061 %	144 103	0,108 %	144 103	0,108 %
Guillemot Corporation SA	443 874	0,366 %	887 748	0,666 %	887 748	0,666 %
CONCERT	19 798 973	16,326 %	30 358 956	22,762 %	27 328 653	20,497 %
Ubisoft Entertainment SA	47 168	0,039 %	47 168	0,035 %	0	-
Salariés ⁽⁵⁾	4 617 485	3,808 %	5 275 704	3,956 %	5 275 704	3,957 %
Public	96 809 344	79,828 %	97 693 285	73,247 %	100 723 588	75,546 %
TOTAL	121 272 970	100 %	133 375 113	100 %	133 327 945	100 %

(1) Nombre de droits de vote « bruts » ou « théoriques » servant de base au calcul pour les franchissements de seuils

(2) Nombre de droits de vote « nets » ou « exerçables en Assemblée générale »

(3) En ce incluses 1 727 actions de préférence dépourvues de droit de vote (Cf. 4.2.3.3)

(4) En ce incluses 167 actions de préférence dépourvues de droit de vote (Cf. 4.2.3.3)

(5) Actions détenues par les salariés via des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) (Cf. 7.3.2)

7.3.3.3 Actionnaire détenant plus de 5 % du capital social au 14 mai 2020 ⁽¹⁾

Actionnaire	% capital ⁽²⁾	% droits de vote bruts ^{(2) (3)}	% droits de vote nets ^{(2) (4)}
Baillie Gifford & Co ⁽⁵⁾	5,010 %	4,555 %	4,557 %

(1) Informations données sur la base des déclarations faites à la Société et/ou à l'AMF ci-après récapitulées ou figurant dans la liste des actionnaires au nominatif gérée par Caceis Corporate Trust

(2) Sur la base du nombre d'actions et droits de vote au 30 avril 2020

(3) Nombre de droits de vote « bruts » ou « théoriques » servant de base au calcul pour les franchissements de seuils

(4) Nombre de droits de vote « nets » ou « exerçables en Assemblée générale »

(5) Agissant en qualité de « Discretionary Investment Manager »

7.3.3.4 Franchissements de seuils

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020 et jusqu'au 14 mai 2020, les franchissements de seuils légaux suivants ont été déclarés :

Déclarant	Date	Seuil franchi (en %)		Déclaration d'intention	Nature	Détention après franchissement (en %)	
		Capital	Droits de vote			Capital	Droits de vote
Baillie Gifford & Co ⁽¹⁾	27/03/20	5 %	-	-	À la hausse Acquisition d'actions sur le marché	5,02 %	4,57 %
	03/04/19	-	5 %	-	À la baisse Cession d'actions sur le marché Restitution d'actions détenues à titre de collatéral	5,51 %	4,97 %
	03/04/19	-	5 %	-	À la hausse Acquisition d'actions hors marché Réception d'actions détenues à titre de collatéral	5,61 %	5,06 %
	11/04/19	-	5 %	-	À la baisse Restitution d'actions détenues à titre de collatéral	5,45 %	4,92 %
	12/04/19	-	5 %	-	À la hausse Acquisition d'actions sur le marché Réception d'actions détenues à titre de collatéral	5,57 %	5,02 %
	15/04/19	-	5 %	-	À la baisse Cession d'actions hors et sur le marché Restitution d'actions détenues à titre de collatéral	5,50 %	4,97 %
	16/05/19	5 %	-	-	À la baisse Cession d'actions sur le marché Restitution d'actions détenues à titre de collatéral	4,94 %	4,46 %
	17/05/19	5 %	-	-	À la hausse Acquisition d'actions hors et sur le marché Réception d'actions détenues à titre de collatéral	5,004 %	4,51 %
	20/05/19	5 %	-	-	À la baisse Cession d'actions hors et sur le marché Restitution d'actions détenues à titre de collatéral	4,95 %	4,47 %
	23/05/19	5 %	-	-	À la hausse Acquisition d'actions hors et sur le marché Réception d'actions détenues à titre de collatéral	5,01 %	4,52 %
	10/06/19	5 %	-	-	À la baisse Cession d'actions hors marché Restitution d'actions détenues à titre de collatéral	4,92 %	4,44 %
	10/07/19	5 %	-	-	À la hausse Acquisition d'actions hors marché Réception d'actions détenues à titre de collatéral	5,01 %	4,52 %
	11/07/19	5 %	-	-	À la baisse Cession d'actions hors et sur le marché Restitution d'actions détenues à titre de collatéral	4,93 %	4,45 %
	05/08/19	5 %	-	-	À la hausse Acquisition d'actions hors et sur le marché Augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral	5,03 %	4,54 %
	06/08/19	5 %	-	-	À la baisse Diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral	4,99 %	4,51 %
BlackRock Inc.	11/10/19	5 %	-	-	À la hausse Acquisition d'actions hors et sur le marché Augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral	5,01 %	4,53 %
	25/10/19	5 %	-	-	À la baisse Cession d'actions sur le marché	4,68 %	4,25 %
	29/11/19	5 %	-	-	À la hausse Augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral	5,02 %	4,56 %
	02/12/19	5 %	-	-	À la baisse Cession d'actions sur le marché Diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral	4,69 %	4,26 %

Déclarant	Date	Seuil franchi (en %)		Déclaration d'intention	Nature	Détention après franchissement (en %)	
		Capital	Droits de vote			Capital	Droits de vote
BlackRock Inc.	13/12/19	5 %	-	-	À la hausse Augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral	5,09 %	4,63 %
	16/12/19	5 %	-	-	À la baisse Cession d'actions sur le marché Diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral	4,84 %	4,40 %
	25/03/20	5 %	-	-	À la hausse Acquisition d'actions sur le marché Augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral	5,03 %	4,57 %
	27/03/20	5 %	-	-	À la baisse Cession d'actions hors et sur le marché Diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral	4,70 %	4,27 %
Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB) ⁽²⁾	17/05/19	-	10 %	-	À la baisse Réduction du nombre de titres empruntés	11,06 %	9,98 %
	11/06/19	10 %	-	-	À la baisse Réduction du nombre de titres empruntés	7,67 %	6,92 %
	04/07/19	10 %	-	X 04/07/19	À la hausse Augmentation du nombre de titres empruntés	10,66 %	9,62 %
	05/07/19	-	10 %	X 05/07/19	À la hausse Augmentation du nombre de titres empruntés	12,21 %	11,01 %
	31/12/19	-	10 %	-	À la baisse Cession d'actions hors marché	10,64 %	9,67 %
	06/01/20	-	10 %	X 06/01/20	À la hausse Augmentation du nombre de titres empruntés	11,76 %	10,69 %
	23/03/20	10 %	10 %	-	À la baisse Diminution du nombre de titres empruntés	8,38 %	7,61 %
	07/04/20	10 %	10 %	X 07/04/20	À la hausse Augmentation du nombre de titres empruntés	12,14 %	11,04 %
Groupe familial Guillemot	30/05/19	-	25 %	-	À la baisse Cession d'actions sur le marché	18,05 %	24,95 %
Guillemot Brothers Ltd ⁽³⁾	30/05/19	-	25 %	-	À la baisse Cession d'actions sur le marché	15,23 %	19,93 %
	11/06/19	15 %	-	-	À la baisse Cession d'actions sur le marché	14,98 %	19,63 %
JP Morgan Chase & Co	21/02/20 ⁽⁴⁾	15 %	-	X 21/02/20	À la hausse Acquisition d'actions sur le marché	15,05 %	13,68 %
	10/03/20 ⁽⁵⁾	15 %	-	-	À la baisse Cession d'actions hors marché	14,82 %	13,47 %
WCM Investment Management, LLC	09/05/19	5 %	-	-	À la hausse Acquisition d'American Depositary Receipts (ADR) sur le marché	5,01 %	4,52 %
	15/05/19	-	5 %	-	À la hausse Acquisition d'American Depositary Receipts (ADR) sur le marché	5,64 %	5,09 %
	11/11/19	-	5 %	-	À la baisse Cession d'actions sur le marché	5,38 %	4,89 %
	14/11/19	5 %	-	-	À la baisse Cession d'actions sur le marché	3,95 %	3,59 %

(1) Agissant en qualité de « Discretionary Investment Manager »

(2) Contrôlée par Crédit Agricole SA

(3) Contrôlée à 100 % par la famille Guillemot

(4) Par l'intermédiaire des sociétés JP Morgan Securities plc, JP Morgan Securities LLC et JP Morgan Chase Bank, National Association, qu'elle contrôle

(5) Par l'intermédiaire des sociétés JP Morgan Securities plc et JP Morgan Securities LLC, qu'elle contrôle

7.4 Le marché des titres

7.4.1 ÉTABLISSEMENT ASSURANT LE SERVICE TITRES

CACEIS Corporate Trust

Relation Actionnaires UBISOFT

14, rue Rouget de Lisle

92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 09

Tél. : + 33 (0) 1 57 78 34 44

7.4.2 FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ACTION UBISOFT

Code valeur ISIN	FR0000054470
Place de cotation	Euronext Paris – Compartiment A
Valeur nominale	0,0775 €
Nombre d'actions en circulation au 31/03/20	120 951 098
Cours de clôture au 31/03/20 ⁽¹⁾	67,18 €
Capitalisation boursière au 31/03/20 ⁽²⁾	8 124 634 859,64 €
Cours d'introduction le 01/07/96	38,11 €
Division du nominal par 5 le 11/11/00	7,62 €
Division du nominal par 2 le 11/12/06	3,81 €
Division du nominal par 2 le 14/11/08	1,90 €

(1) Source Euronext

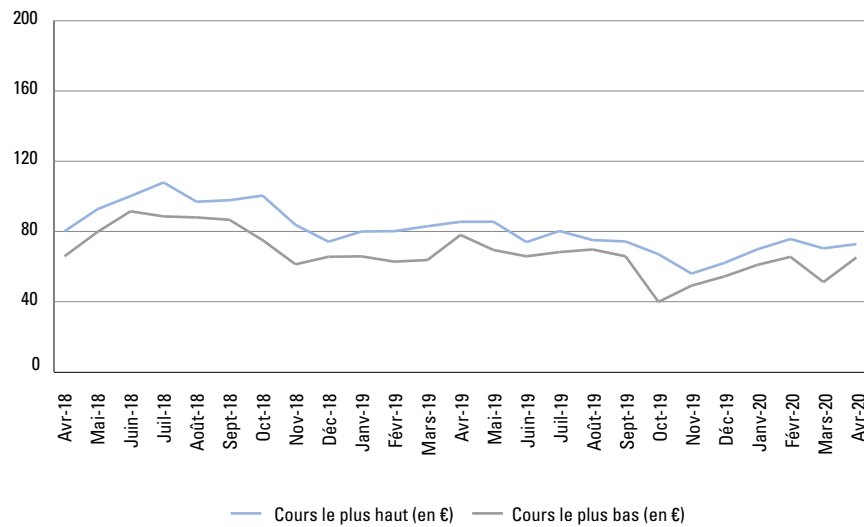
(2) Déduction faite des 12 800 actions de préférence de catégorie B, non cotées

7.4.3 ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE SUR LES 24 DERNIERS MOIS

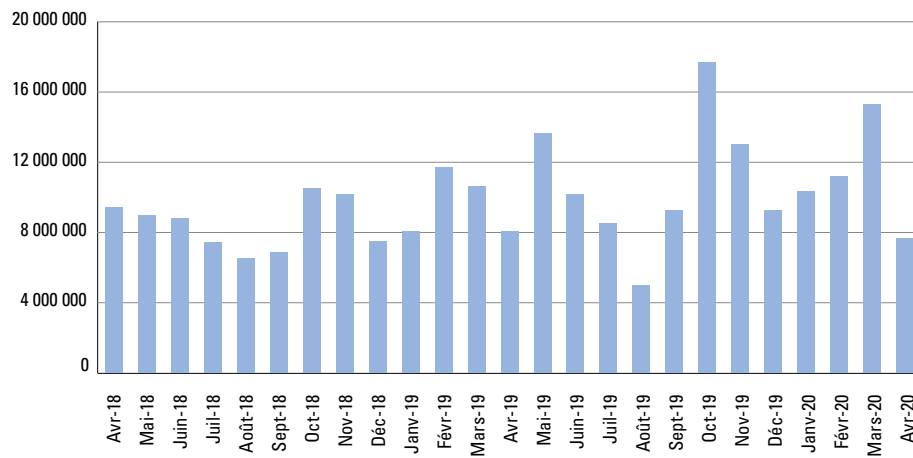
Mois	Cours le plus haut (en euros)	Cours le plus bas (en euros)	Volume échangé (en actions)
2018			
Avril 2018	80,12	65,88	9 398 931
Mai 2018	92,72	79,76	8 964 750
Juin 2018	100,15	91,50	8 807 160
Juillet 2018	107,90	88,56	7 454 283
Août 2018	96,92	88,00	6 510 321
Septembre 2018	97,78	86,62	6 886 178
Octobre 2018	100,45	75,08	10 523 729
Novembre 2018	83,72	61,28	10 173 125
Décembre 2018	74,16	65,58	7 514 017
2019			
Janvier 2019	79,96	65,80	8 050 225
Février 2019	80,18	62,80	11 725 632
Mars 2019	82,98	63,74	10 620 578
Avril 2019	85,50	78,02	8 052 189
Mai 2019	85,54	69,44	13 620 167
Juin 2019	73,94	65,84	10 147 757
Juillet 2019	80,28	68,26	8 530 496
Août 2019	75,10	69,74	5 010 434
Septembre 2019	74,30	65,88	9 243 153
Octobre 2019	67,04	39,89	17 710 390
Novembre 2019	56,00	49,13	13 010 180
Décembre 2019	62,10	54,38	9 272 954
2020			
Janvier 2020	69,84	60,96	10 345 643
Février 2020	75,70	65,54	11 167 525
Mars 2020	70,38	51,16	15 307 071
Avril 2020	72,80	65,18	7 668 311

(Source Euronext)

ÉVOLUTION DU COURS



VOLUME ÉCHANGÉ (EN ACTIONS)



7.4.4 OCÉANE ET OBLIGATIONS

7.4.4.1 OCÉANE

« OCÉANE 2016 »

Date de l'émission	21/09/16 ⁽¹⁾
Montant de l'émission	399 999 959,80 €
Nombre émis	7 307 270
Valeur nominale	54,74 € (prime d'émission de 60 %)
Prix d'émission	Au pair
Taux nominal – Intérêt	N/A
Ratio de conversion	1 action nouvelle ou existante pour 1 OCÉANE
Date d'émission et de règlement	27/09/16
Durée de l'emprunt	5 ans
Date d'échéance	27/09/21
Placement privé	En France et hors de France ⁽²⁾
Cotation des OCÉANE	Marché libre du Frankfurt Stock Exchange (Freiverkerh) (code ISIN FR0013204286)
Jouissance des actions sous-jacentes	Jouissance courante
Avis de remboursement anticipé ⁽³⁾	17/09/19
Conversion en actions ordinaires (nouvelles)	6 265 677
Échange en actions ordinaires (existantes)	994 686
Remboursement en numéraire	46 907
OCÉANE 2016 au 31/03/20	0

(1) Délégation de compétence de l'Assemblée générale du 23 septembre 2015 (15^e résolution)/ Subdélégation du Conseil d'administration au Président-Directeur général le 19 septembre 2016

(2) À l'exception notamment des États-Unis d'Amérique, du Canada, du Japon et de l'Australie

(3) Avis aux porteurs et communiqué de presse du 17 septembre 2019

« OCÉANE 2019 »

Date de l'émission	17/09/2019 ⁽¹⁾
Montant de l'émission	499 999 897,17 €
Nombre émis	4 361 859
Conversion et/ou échange en actions ordinaires FY20	N/A
Remboursement en numéraire FY20	N/A
Valeur nominale	114,63 € (prime d'émission de 65 %)
Prix d'émission	105,25 % du pair
Taux nominal – Intérêt	N/A
Ratio de conversion	1 action nouvelle ou existante pour 1 OCÉANE
Date d'émission et de règlement	17/09/19
Durée de l'emprunt	5 ans
Date d'échéance	24/09/24
Placement privé	En France et hors de France ⁽²⁾
Cotation des OCÉANE	Marché Euronext Access™ à Paris (code ISIN FR0013448412)
Jouissance des actions sous-jacentes	Jouissance courante
OCÉANE 2019 au 31/03/20	4 361 859

(1) Délégation de compétence de l'Assemblée générale du 2 juillet 2019 (21^e résolution)/ Subdélégation du Conseil d'administration au Président-Directeur général le 9 septembre 2019

(2) À l'exception notamment des États-Unis d'Amérique, du Japon et de l'Australie

7.4.4.2 Emprunt obligataire en vigueur au 31 mars 2020

Date	30/01/18
Durée	5 ans
Montant nominal total	500 000 000 €
Intérêt	1,289 % l'an
Nombre d'obligations	5 000
Valeur nominale	100 000 €
Code ISIN	FR0013313186
Rang	Engagements directs, inconditionnels, non subordonnés et non assortis de sûretés de la Société venant au même rang sans préférence entre elles que les autres engagements non subordonnés et non assortis de sûretés, présents ou futurs de la Société
Changement de contrôle	Clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'obligations à la demande de chaque porteur d'obligations en cas de changement de contrôle de la Société
Exigibilité anticipée	Applicable dans l'hypothèse de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction et/ou notamment de changement de situation de la Société

Le prospectus relatif à l'admission des obligations peut être consulté sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

7.5 Informations complémentaires

7.5.1 RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

Nom et fonction de la personne qui assume la responsabilité du Document d'Enregistrement Universel/responsable de l'information

Yves Guillemot
Président-Directeur général
28, rue Armand-Carrel
93108 Montreuil-sous-Bois Cedex
Tél. : 01 48 18 50 00
www.ubisoftgroup.com

Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les informations qui relèvent du rapport de gestion (Cf. Table de concordance présentée en pages 324 et 325) présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et qu'elles décrivent les principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées. »

Fait à Montreuil-sous-Bois, le 5 juin 2020

Monsieur Yves Guillemot,
Président-Directeur général

Responsables du contrôle des comptes

Titulaires	Suppléant	Date de 1 ^{re} nomination	Prochaine échéance du mandat
KPMG SA représenté par M. Vincent Broyé Parc Edonia Rue de la Terre Victoria CS 46806 F-35768 Saint Grégoire Cedex	N/A	2003	2025
MAZARS SA représenté par M. Julien Maulavé 12, rue Anita Conti F-56000 Vannes	CBA SA 61, rue Henri Regnault Tour Exaltis F-92400 Courbevoie	2016	2022

Les honoraires sur l'exercice couvert du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2020 sont détaillés au 6.1.2.22 (Article L. 820-3, I du Code de commerce).

7.5.2 INFORMATIONS INCORPORÉES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 19 du règlement (UE) 2017/1129, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel :

- ◆ les comptes consolidés et sociaux et les rapports des Commissaires aux comptes y afférents pour l'exercice clos le 31 mars 2019, présentés aux pages 162 à 268 du document de référence déposé auprès de l'AMF le 7 juin 2019 sous le n° D. 19-0547 ;
- ◆ les comptes consolidés et sociaux et les rapports des Commissaires aux comptes y afférents pour l'exercice clos le 31 mars 2018, présentés aux pages 142 à 243 du document de référence déposé auprès de l'AMF le 6 juin 2018 sous le n° D. 18-0544.

Les parties non incluses de ces documents sont, soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document d'Enregistrement Universel.

7.5.3 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Le présent Document d'Enregistrement Universel est également consultable sur le site de la Société www.ubisoft.com ainsi que sur celui de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil d'administration, les procès-verbaux des assemblées générales et autres documents sociaux de la Société ainsi que les informations financières historiques de la Société et toute évaluation ou déclaration établie par un expert à la demande de la Société devant être mis à disposition des actionnaires, conformément à la législation applicable, peuvent être consultés au siège social de la Société ou au lieu de la Direction administrative et pour certains, par voie électronique, sur le site de la Société (www.ubisoft.com), sur lequel il est possible de consulter les communiqués de presse et les éléments financiers du Groupe.

L'information réglementée au sens des dispositions du règlement général de l'AMF est accessible sur le site de la Société (www.ubisoft.com).

Les informations figurant sur ce site ne font pas partie du présent Document d'Enregistrement Universel, sauf si elles y sont expressément incorporées par référence.

7.5.4 CALENDRIER DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE POUR L'EXERCICE 2020/2021

	Date
Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre	Semaine du 13 juillet 2020
Résultats semestriels	Semaine du 26 octobre 2020
Chiffre d'affaires 3 ^e trimestre	Semaine du 08 février 2021
Résultats annuels	Semaine du 10 mai 2021

Ces dates sont données à titre indicatif ; elles seront confirmées en cours d'année.

8

Glossaire et tables de concordance

GLOSSAIRE	320	TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF)	326
TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	321	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	328
TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	323	TABLE DE CONCORDANCE DES TABLEAUX AMF SUR LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX	329
TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION	324		

Glossaire

AAA

Terme utilisé pour décrire les jeux de l'industrie du jeu vidéo qui reçoivent les plus gros budgets de développement et de promotion. Prononcé « triple A », le terme est analogue à « blockbuster » dans l'industrie cinématographique.

AVATAR

Représentation graphique du joueur ou de son alter-ego/personnage qui s'inscrit dans l'univers du jeu.

BACK CATALOGUE

Ensemble des jeux du Groupe à l'exception des productions récentes.

CLOUD COMPUTING

Terme général employé pour désigner le stockage et l'accès aux données ou à des services par l'intermédiaire d'un réseau, généralement internet.

CLOUD GAMING

Technologie permettant de jouer à un jeu vidéo en haute définition depuis n'importe quel support (ordinateur, tablette, smartphone...) dès lors que le joueur a une connexion internet suffisante. Le jeu est en fait présent sur un serveur distant et est installé sur des machines extrêmement performantes permettant d'exécuter le jeu dans des conditions optimales. Le cloud gaming offre donc la possibilité de jouer n'importe où, n'importe quand et quel que soit l'écran, sans que le joueur n'ait besoin de posséder le matériel (console, PC onéreux...) normalement nécessaire pour jouer au titre de son choix.

DOWNLOADABLE CONTENT (DLC)

Contenu numérique pour un jeu déjà installé, disponible sur des plateformes de distribution numériques et dans les jeux proposant des extensions de jeu, de nouvelles missions, des avatars, des thèmes, des modes de jeu, etc.

E-SPORT

Forme de compétition utilisant des jeux vidéo le plus souvent en mode multi-joueurs et organisée en particulier entre joueurs professionnels.

FREE-TO-PLAY

Tout jeu vidéo qui permet à ses utilisateurs de jouer sans aucune obligation de payer. De ce fait, les jeux gratuits génèrent des revenus par d'autres moyens, tels que les achats intégrés ou la publicité intégrée.

JEU EN MONDE OUVERT

Type de jeu vidéo dans lequel un joueur peut se déplacer librement et peut choisir comment et quand aborder ses objectifs.

MACHINE LEARNING

Technologie de l'intelligence artificielle permettant à un ordinateur ou une machine un apprentissage automatisé, en utilisant des données, des modèles statistiques et des algorithmes, de façon à pouvoir réaliser un certain nombre d'opérations complexes.

OPÉRATION

Dernière phase du processus d'exploitation qui comprend la production de contenu téléchargeable en ligne (DLC) après son lancement.

PAYMIUM

Jeu dans lequel des achats sont disponibles pour permettre au joueur d'étendre, faciliter ou renforcer l'expérience de jeu, contrairement aux jeux « Premium » pour lesquels le joueur ne peut pas faire d'autres achats au-delà des frais de téléchargement initiaux, afin de le terminer.

ROLE PLAYING GAME (RPG)

Jeu de rôle dans lequel le joueur incarne un personnage qu'il fait évoluer au fur et à mesure du jeu. La plupart des RPG sont basés sur un système de points et de niveau d'expérience. Plus le personnage interagit avec son univers, plus celui-ci acquiert des points et évolue de niveau en niveau pour pouvoir avancer et finir le jeu.

SEASON PASS

Service acheté par un utilisateur qui lui permet de payer en avance pour recevoir tout le contenu téléchargeable d'un jeu, y compris le contenu téléchargeable qui n'a pas encore été publié.

SERVICES LIVE

Également appelée jeux « live », cette offre fait référence aux jeux offrant aux joueurs une expérience continue via de nouveaux contenus, des mises à jour gratuites, du contenu téléchargeable (DLC) premium et d'autres add-ons qui prolongent la durée de vie du jeu.

STREAMING

Principe de diffusion en continu d'un contenu en ligne. Cette technologie permet donc de recevoir sur son ordinateur, sa tablette ou son portable un contenu, sans pour autant le posséder physiquement (CD, DVD...) ou numériquement (fichier téléchargé).

Le streaming s'oppose donc au téléchargement car il ne nécessite pas de récupérer l'ensemble des données multimédia avant de pouvoir les utiliser.

Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel

Le présent Document d'Enregistrement Universel a été établi conformément aux dispositions du règlement (UE) 2017-1129 du 14 juin 2017 (le règlement « Prospectus 3 »), des règlements délégués associés, notamment les annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019, aux orientations de l'Autorité européenne des marchés financiers et à la Position-recommandation AMF n° 2009-16 du 10 décembre 2009 telle que modifiée le 25 juillet 2019, sous réserve de sa compatibilité avec le règlement Prospectus 3 (le « Guide d'élaboration des documents de référence »).

		Document d'Enregistrement Universel 2020	
Rubriques de l'annexe 1 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019		Parties	Pages
1.	PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE		
1.1	Identité de la personne responsable de l'information	7.5.1	317
1.2	Déclaration de la personne responsable de l'information	7.5.1	317
1.3	Déclaration ou rapport d'expert		N/A
1.4	Attestation sur les informations provenant de tiers		N/A
1.5	Déclaration du dépôt à l'autorité compétente		1
2.	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	7.5.1	317
3.	FACTEURS DE RISQUES	3.1	28
4.	INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ		
4.1	Raison sociale et nom commercial	7.1.1	298
4.2	Lieu d'enregistrement, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI)	7.1.1	298
4.3	Date de constitution et durée de vie	7.1.1	298
4.4	Siège social, forme juridique, législation applicable, pays de constitution, adresse commerciale, site Internet	7.1.1	298
5.	APERÇU DES ACTIVITÉS		
5.1	Principales activités	2.1 et 2.4.2	10 et 16
5.2	Principaux marchés	1 et 3.1.1	5 et 30
5.3	Événements importants dans le développement des activités	2.2 et 2.3	14 et 15
5.4	Stratégie et objectifs	2.1 et 2.7	10 et 25
5.5	Dépendance éventuelle à l'égard de brevets, de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers, de nouveaux procédés de fabrication	3.1.1	30
5.6	Éléments fondateurs de la position concurrentielle	2.1 et 3.1.1	10 et 30
5.7	Investissements	2.5.2	19
6.	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE		
6.1	Description sommaire et place dans le Groupe/Organigramme	2.4	16
6.2	Liste des filiales importantes	2.4	16
7.	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT		
7.1	Situation financière	2.6.3	23
7.2	Résultats d'exploitation	2.6.2	22
8.	TRÉSORERIE ET CAPITAUX		
8.1	Informations sur les capitaux	2.5.3, 2.6.2 et 6.1.2.19	20, 22 et 247
8.2	Flux de trésorerie	2.5.3 et 2.6.3	20 et 23
8.3	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	2.5.3	20
8.4	Restriction à l'utilisation des capitaux		N/A
8.5	Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les engagements visés au point 5.7	2.5.3	20

		Document d'Enregistrement Universel 2020	
Rubriques de l'annexe 1 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019		Parties	Pages
9.	ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE	3.1.3	35
10.	INFORMATION SUR LES TENDANCES	2.1 et 2.7	10 et 25
11.	PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	2.7	25
12.	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE		
12.1	Membres des organes d'administration et de direction	4.1.2.4, 4.1.2.5 et 4.1.4.1	51, 57 et 82
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	4.1.4.1	82
13.	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES		
13.1	Rémunération versée et avantages en nature octroyés	4.2.2	102
13.2	Sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages du même ordre	6.1.2.10 note 14	207
14.	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION		
14.1	Date d'expiration des mandats actuels et durée des fonctions	4.1.2.4	51
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction à la Société ou l'une de ses filiales	4.1.4.1	82
14.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations	4.1.3.4	75
14.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	4.1 et 4.1.1	46 et 47
14.5	Incidences significatives potentielles sur le gouvernement d'entreprise	4.1.3.5	81
15.	SALARIÉS		
15.1	Nombre de salariés	5.4.1.1	150
15.2	Participations au capital social et options de souscription et/ou d'achat d'actions	4.1.2.5, 4.2.3.3 et 5.4.1.2	57, 127 et 151
15.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital social de la Société	5.4.1.2 et 7.3.2	151 et 307
16.	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES		
16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	7.3.3.3	309
16.2	Existence de droits de vote différents	7.1.2 et 7.1.3	298 et 300
16.3	Contrôle de l'émetteur	7.3.3.2	309
16.4	Accord connu de la Société dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	7.1.3	300
17.	TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES	6.1.2.16 note 35	234
18.	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR		
18.1	Informations financières historiques	6 et 7.5.2	185 et 318
18.2	Informations financières intermédiaires et autres		N/A
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	6.2, 6.4 et 7.5.2	254, 290 et 318
18.4	Informations financières pro forma		N/A
18.5	Politique en matière de dividendes	6.6 et 7.1.2	296 et 298
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	3.1.3	35
18.7	Changement significatif de la situation financière	6.1.2.21	251
19.	INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES		
19.1	Capital social	7.2, 7.3 et 7.4.4	301, 306 et 315
19.2	Acte constitutif et statuts	7.1	298
20.	CONTRATS IMPORTANTS		N/A
21.	DOCUMENTS DISPONIBLES	7.5.3	318

Table de concordance du rapport financier annuel

Le présent Document d'Enregistrement Universel intègre toutes les informations qui constituent le rapport financier annuel conformément aux dispositions de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF.

Informations requises par les dispositions légales et réglementaires	Document d'Enregistrement Universel 2020	
	Parties	Pages
Comptes annuels de la Société	6.3	259
Comptes consolidés du Groupe	6.1	186
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	6.4	290
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	6.2	254
Rapport de gestion comportant au minimum les informations mentionnées à l'article L. 225-100-1 et au deuxième alinéa de l'article L. 225-211 du Code de commerce	Cf. Table de concordance Rapport de gestion	324
Attestation de la personne assumant la responsabilité des informations contenues dans le Document d'Enregistrement Universel	7.5.1	317
Honoraires des Commissaires aux comptes	6.1.2.22	252

Table de concordance du rapport de gestion

Le rapport de gestion et le rapport consolidé sur la gestion du Groupe sont présentés sous la forme d'un rapport unique, conformément à l'article L. 225-100-1, II-alinéa 2nd, du Code de commerce. Le présent Document d'Enregistrement Universel intègre toutes les informations qui constituent ce rapport unique pour l'exercice FY20, tel qu'arrêté par le Conseil d'administration de la Société le 14 mai 2020, conformément aux articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1 et suivants et R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

Informations requises par les dispositions légales et réglementaires	Document d'Enregistrement Universel 2020	
	Parties	Pages
ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE		
Situation, activité et résultats de la Société et du Groupe au cours de l'exercice écoulé	1, 2.1, 2.3 et 2.6	5, 10, 15 et 21
Résultats des filiales et des sociétés contrôlées par branche d'activité	2.4.2 et 6.3.4.11	16 et 288
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe durant l'exercice écoulé	2.6.2 et 2.6.3	22 et 23
Indicateurs clefs de performance de nature financière et non financière	2.6.1 et 5	21 et 139
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	2.1 et 2.7	10 et 25
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date d'établissement du rapport de gestion	6.1.2.21	251
Description des principaux risques et incertitudes	3.1	28
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises pour les réduire	5.7	169
Activités en matière de recherche et développement	2.5.1	19
Succursales existantes	2.4.3	18
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	3.2	37
Politique de gestion des risques financiers et utilisation d'instruments financiers	6.1.2.8 note 5, 6.1.2.17 et 6.1.2.18	200, 235 et 242
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles		N/A
AUTRES INFORMATIONS DE NATURE COMPTABLE ET/OU FISCALE		
Charges fiscalement non déductibles		N/A
Montant des dividendes et des autres revenus distribués mis en paiement au titre des trois exercices précédents	6.6	296
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	6.6	296
Délai de paiement des dettes fournisseurs et règlement des créances clients	6.3.4.2 note 5 et 6.3.4.3 note 12	265 et 268
CAPITAL SOCIAL ET ACTIONNARIAT		
Structure et évolution du capital social	7.2 et 7.3.1	301 et 306
Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice	7.3.3	308
État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	5.4.1.2 et 7.3.2	151 et 307
Liste des filiales et des sociétés contrôlées par la Société	2.4.1 et 2.4.3	16 et 18
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées		N/A
Prises de participations significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	2.4.1	16
Achats et reventes par la Société de ses propres actions	7.2.4	303
Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société	7.3.3.4	310
Opérations réalisées sur les titres de la Société par les dirigeants, « haut cadres » non dirigeants et personnes liées	4.1.4.2	85
Ajustement en cas d'émission de titres donnant accès au capital		N/A

Informations requises par les dispositions légales et réglementaires	Document d'Enregistrement Universel 2020	
	Parties	Pages
INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES (RSE)		
Déclaration de performance extra-financière (DPEF)	Cf. Table de concordance DPEF	326
Plan de vigilance	5.8	175
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE		
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Cf. Table de concordance Rapport sur le gouvernement d'entreprise	328

Table de concordance de la Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Le présent Document d'Enregistrement Universel intègre toutes les informations qui constituent la Déclaration consolidée de performance extra-financière conformément aux dispositions des articles L. 225-102-1 et R. 225-105 et suivants du Code de commerce.

Informations requises par les dispositions légales et réglementaires	Document d'Enregistrement Universel 2020	
	Parties	Pages
Modèle d'affaires	2.1	10
Description des principaux risques liés à l'activité de la Société et du Groupe	5.3.3, 5.4.4, 5.5.3, 5.6.4 et 5.7.4	149, 161, 167, 168 et 175
Description des politiques appliquées par la Société ou le Groupe pour prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques	5.3.3, 5.4.4, 5.5.3, 5.6.4 et 5.7.4	149, 161, 167, 168 et 175
Résultats des politiques incluant des indicateurs clés de performance	5.4, 5.5 et 5.7	149, 161 et 169
INFORMATIONS SOCIALES		
Emploi		
Effectif total et répartition des salariés	5.4.1.1	150
♦ Par sexe	5.4.2.1	154
♦ Par âge	5.4.1.1	150
♦ Par zone géographique	5.4.2.1	154
Embauches et licenciements	5.4.1.1	150
Rémunérations et leur évolution	5.4.1.2	151
Organisation de travail		
Organisation du temps de travail	5.4.1.4	153
Absentéisme	5.4.3.2	158
Santé et sécurité		
Conditions de santé et de sécurité au travail	5.4.3.2	158
Accidents du travail, notamment fréquence et gravité, et maladies professionnelles	5.4.3.2	158
Relations sociales		
Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	5.4.3.3	160
Bilan des accords collectifs, notamment en matière de santé et de sécurité au travail	5.4.3.3	160
Formation		
Politiques mises en œuvre en matière de formation	5.4.1.2 et 5.4.1.3	151 et 152
Nombre total d'heures de formation	5.4.1.3	152
Égalité de traitement		
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	5.4.2.2	157
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	5.4.2.1	154
Politique de lutte contre les discriminations	5.4.2.1 et 5.4.3.1	154 et 158

Informations requises par les dispositions légales et réglementaires	Document d'Enregistrement Universel 2020	
	Parties	Pages
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES		
Économie circulaire		
Prévention et gestion des déchets	5.7.3	173
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	5.7.2 et 5.7.3	172 et 173
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	5.1.5	141
Utilisation durable des ressources		
La consommation en matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	5.7.1	169
La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	5.7.1	169
Changement climatique		
Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	5.7.1	169
Adaptation aux conséquences du changement climatique	5.7.1 et 5.7.4	169 et 175
INFORMATIONS SOCIÉTALES		
Engagements sociétaux en faveur du développement durable		
Impact de l'activité de la Société en matière d'emploi et de développement local	5.5.1	161
Impact de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales	5.5.1	161
Relations entretenues avec les parties prenantes de la Société et les modalités du dialogue avec celles-ci	5.2.5	145
Actions de partenariat ou de mécénat	5.5.2	164
Sous-traitance et fournisseurs		
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	5.6.1	167
Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	5.6.1 et 5.6.3	167 et 168
Loyauté des pratiques		
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	5.3.2	147
LUTTE CONTRE LA CORRUPTION		
Actions engagées pour prévenir la corruption	3.2.2, 5.2.3 et 5.4.1.3	39, 145 et 152
LUTTE CONTRE L'ÉVASION FISCALE		
	5.2.4	145
ACTIONS EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME		
Promotion des stipulations de l'Organisation internationale du travail		
♦ au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	5.4.3.3	160
♦ à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	5.4.2.1	154
♦ à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	5.6	167
♦ à l'abolition effective du travail des enfants	5.6	167
Autres actions engagées en faveur des droits humains	5.2	143

Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise

Le présent Document d'Enregistrement Universel intègre toutes les informations qui constituent le rapport sur le gouvernement d'entreprise conformément aux dispositions des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce.

Informations requises par les dispositions légales et réglementaires	Document d'Enregistrement Universel 2020	
	Parties	Pages
Politique de rémunération des mandataires sociaux (vote « Ex Ante »)	4.2.1	86
Rémunération totale et avantages de toute nature versés ou attribués aux mandataires sociaux (vote « Ex Post »)	4.2.2	102
Ratios d'équité entre le niveau de la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne et médiane des salariés (vote « Ex Post »)	4.2.2.1.3	106
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social	4.1.2.5	57
Conventions intervenues entre un mandataire social ou un actionnaire significatif et une société contrôlée	4.1.4.1	82
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentation de capital	7.2.3	302
Modalité d'exercice de la Direction générale	4.1.2.1	47
Composition du Conseil d'administration	4.1.2.4	51
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	4.1.3.2	71
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration	4.1.2.4	51
Représentation équilibrée des femmes et des hommes	4.1.2.3 et 5.4.2.1	50 et 154
Limitation apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur général	4.1.2.2	49
Référence à un Code de gouvernement d'entreprise et application du principe « Appliquer ou expliquer »	4.1.1	47
Assemblée générale et modalités de participation	7.1.2	298
Droits liés aux actions	7.1.2	298
Procédure mise en place par le Conseil d'administration afin d'évaluer les conventions courantes et conclues à des conditions normales	4.1.4.1	82
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	7.1.3	300
Information sur les conditions relatives à l'exercice des options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux Dirigeants mandataires sociaux et/ou à la conservation des actions	4.2.1.4 et 4.2.1.5	95 et 100
Information sur les conditions relatives à la conservation des actions attribuées gratuitement aux Dirigeants mandataires sociaux	4.2.1.4 et 4.2.1.5	95 et 100

Table de concordance des Tableaux AMF sur la rémunération des mandataires sociaux

Le présent Document d'Enregistrement Universel intègre tous les Tableaux AMF conformément à la Position-recommandation AMF n° 2009-16 du 10 décembre 2009 telle que modifiée le 25 juillet 2019.

		Document d'Enregistrement Universel 2020	
		Parties	Pages
Tableau n° 1	Synthèse des rémunérations et des options et/ou actions attribuées aux Dirigeants mandataires sociaux exécutifs	4.2.2.1.4	107
Tableau n° 2	Récapitulatif des rémunérations versées ou attribuées par la Société et par toute société (art. L. 233-16 du Code de commerce) aux Dirigeants mandataires sociaux exécutifs	4.2.2.1.4	109
Tableau n° 3	Tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non exécutifs	4.2.2.1.4	113
Tableau n° 4	Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque Dirigeant mandataire social exécutif par la Société et par toute société du Groupe	4.2.2.1.4	111
Tableau n° 5	Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque Dirigeant mandataire social exécutif	4.2.2.1.4	111
Tableau n° 6	Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque Dirigeant mandataire social exécutif par la Société et par toute société du Groupe	4.2.2.1.4	111
Tableau n° 7	Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque Dirigeant mandataire social exécutif	4.2.2.1.4	112
Tableau n° 8	Récapitulatif des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours de validité au 31 mars 2020	4.2.3.6	136
Tableau n° 9	Dix premières attributions d'options aux bénéficiaires salariés non mandataires sociaux du Groupe et dix premières levées réalisées par des bénéficiaires salariés non mandataires sociaux	4.2.3.4	131
Tableau n° 10	Récapitulatif des plans d'actions gratuites en cours de validité au 31 mars 2020	4.2.3.5	132
Tableau n° 11	Tableau récapitulatif des rémunérations et avantages dus à raison de la cessation des fonctions de Dirigeant mandataire social exécutif de la Société	4.2.2.1.4	112

© 2020 Ubisoft Entertainment. All Rights Reserved. Ubisoft and the Ubisoft logo are registered trademarks in the US and/or other countries.

Microsoft, XBOX 360, XBOX ONE are trademarks of the Microsoft group of companies and are used under license from Microsoft.

« PlayStation » is a registered trademark of Sony Interactive Entertainment Inc.

Nintendo, Wii, Wii U, Nintendo Switch, Nintendo DS and Nintendo 3DS are trademarks of Nintendo.

Ubisoft Entertainment

Société anonyme au capital social de 9 397 153,85 €
Siège social : 107, avenue Henri Fréville - 35200 RENNES
335 186 094 RCS RENNES

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.



SIÈGE SOCIAL

Ubisoft Entertainment
107, avenue Henri Fréville
35200 Rennes

ADRESSE COMMERCIALE

Ubisoft Entertainment
28, rue Armand Carrel
93100 Montreuil-sous-Bois
Téléphone : 01 48 18 50 00

ALLEMAGNE
AUSTRALIE
BELGIQUE
BRÉSIL
BULGARIE
CANADA
CHINE
CORÉE
DANEMARK
EMIRATS ARABES UNIS
ESPAGNE
ETATS-UNIS
FINLANDE
FRANCE
HONG-KONG
INDE
ITALIE
JAPON
MEXIQUE
PAYS-BAS
PHILIPPINES
POLOGNE
ROUMANIE
ROYAUME-UNI
RUSSIE
SERBIE
SINGAPOUR
SUÈDE
TAIWAN
UKRAINE
VIETNAM