

4.2.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION (VOTE « EX ANTE »)

11^e, 12^e et 13^e résolutions de l'AG 2022

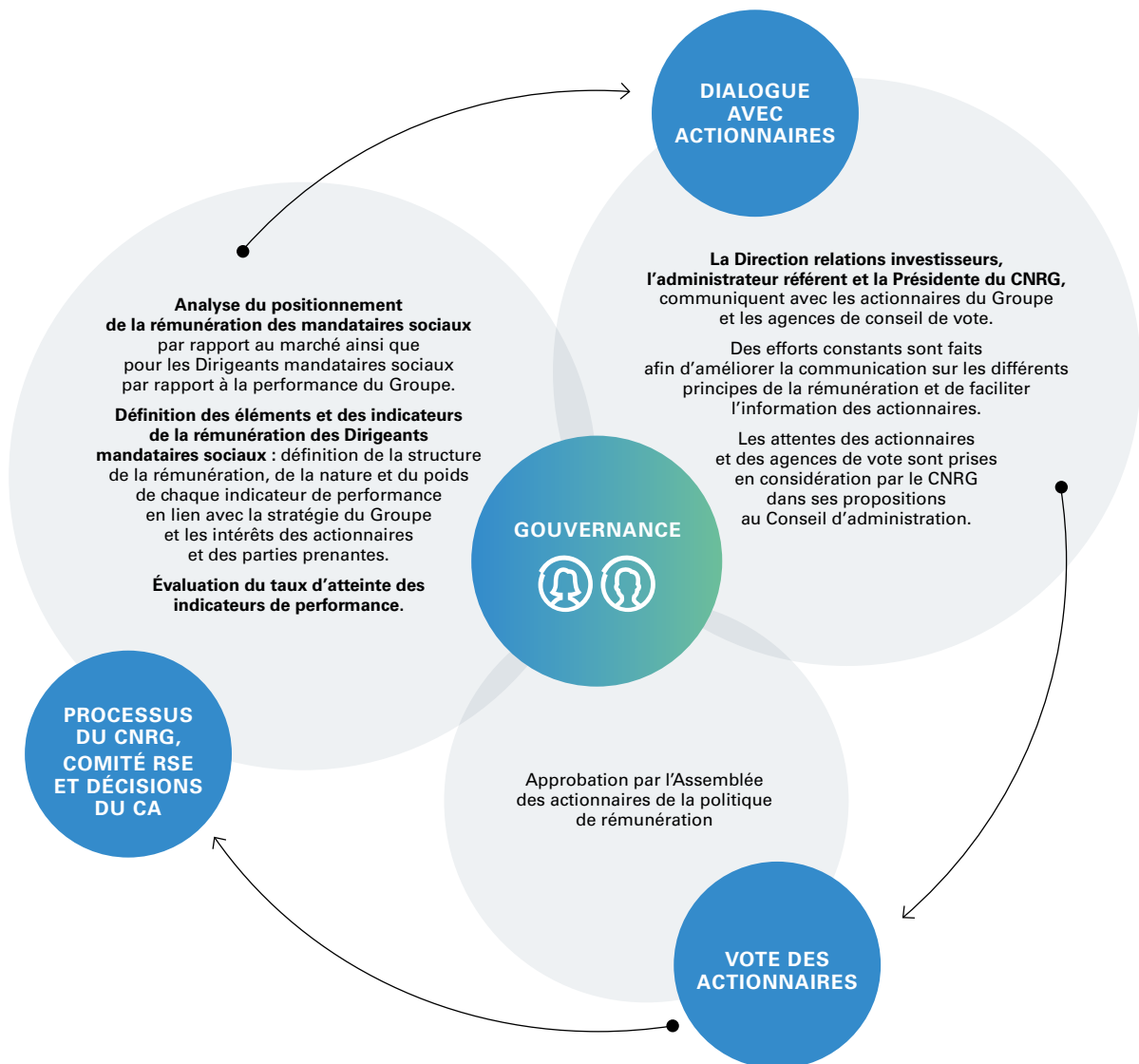
4.2.1.1 Gouvernance

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






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

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

Le CNRG, ainsi que l'administrateur référent, s'assurent que les attentes exprimées par les actionnaires non représentés au sein du Conseil sont débattues en Conseil. En ce sens, il est ici rappelé que les résolutions relatives à la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux ont été approuvées, avec un score moyen de plus de 98 %, lors de l'AG 2021.



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

		Rémunérations « Ex Post Individuel »		Résolutions	Rémunérations « Ex Ante »	
		FY20	FY21		FY21	FY22
		AG 2020	AG 2021		AG 2020	AG 2021
		Pour	Pour		Pour	Pour
	Yves GUILLEMOT, PDg	6 ^e	✓ 98,88 %	✓ 98,60 %	11 ^e	✓ 97,63 % ✓ 97,52 %
	Claude GUILLEMOT, DGd	7 ^e	✓ 98,89 %	✓ 98,83 %	12 ^e	✓ 99,03 % ✓ 99,31 %
	Michel GUILLEMOT, DGd	8 ^e	✓ 99,21 %	✓ 98,83 %		
	Gérard GUILLEMOT, DGd	9 ^e	✓ 99,21 %	✓ 98,78 %		
	Christian GUILLEMOT, DGd	10 ^e	✓ 99,21 %	✓ 98,83 %		

Gestion des conflits d'intérêts

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil (Cf. 4.1.2.3.5), les administrateurs veillent à préserver en toutes circonstances leur indépendance de jugement, de décision et d'action et s'efforcent d'éviter tout conflit pouvant exister entre leurs intérêts moraux et matériels et ceux de la Société. Afin de prévenir les risques de conflits d'intérêts, chaque administrateur indépendant a l'obligation de compléter annuellement un questionnaire qui lui est adressé par le CNRG et de déclarer en cas de modification, dès qu'il en a connaissance, au Conseil toute situation laissant apparaître ou pouvant laisser apparaître un quelconque conflit d'intérêts.

Les dispositions relatives à la gestion des conflits d'intérêts et aux conventions réglementées sont détaillées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (Cf. 4.1.2.3.5).

4.2.1.2 Politique de rémunération des administrateurs

Le Conseil se réfère aux dispositions du Code de commerce et du Code Afep-Medef pour la politique de rémunération des administrateurs. Il s'appuie sur les recommandations du CNRG, qui analyse les informations en la matière publiées par les sociétés du SBF120 eu égard à sa propre composition et au nombre de ses comités.

Règles de détermination du montant annuel

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

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

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

Enveloppe globale de la rémunération

L'AG du 22 septembre 2017 a fixé l'enveloppe annuelle maximale de la rémunération des administrateurs pouvant leur être alloué à 750 000 €. Il sera proposé à l'AG 2022 de porter ce montant jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée générale, à 850 000 € : cette révision à la hausse de l'enveloppe annuelle par rapport à celle fixée en 2017 vise uniquement à prendre en compte l'évolution du nombre d'administrateurs siégeant au Conseil d'administration et/ou aux comités. Le détail du montant versé au titre de l'exercice clos le 31 mars 2022 figure au 4.2.2.1.2.

Principes de répartition du montant annuel

Le Conseil décide, sur proposition du CNRG, de la méthode de répartition de l'enveloppe globale annuelle ainsi allouée par l'AG, en fonction de la participation effective des administrateurs aux réunions du Conseil et, le cas échéant, de ses comités spécialisés.

Le total de la rémunération allouée à chaque administrateur est plafonné quel que soit le nombre de séances du Conseil ou des comités.

La politique de rémunération applicable aux administrateurs ne prévoit pas de critères de performance individuelle. Afin de se conformer aux recommandations du Code Afep-Medef, les modalités d'attribution de la rémunération des administrateurs ont été définies par le Conseil afin que la part variable, liée à l'assiduité des administrateurs et à leur participation à des comités, soit prépondérante.

L'administrateur nommé en cours d'exercice social perçoit la part fixe et la part variable lui revenant, telles que ci-après visées, en sa qualité d'administrateur ou de Président et/ou de membre d'un comité, en fonction de sa date de nomination.

Conseil d'administration

La rémunération allouée aux administrateurs est répartie comme suit :

- une part fixe (forfait annuel) ; et
- une part variable qui tient compte de l'assiduité des administrateurs aux séances du Conseil, avec une acquisition par palier.

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

Comités

La rémunération allouée aux administrateurs siégeant à un ou des comité(s) est répartie comme suit :

- une part fixe (forfait annuel) liée aux fonctions de Président(e) d'un comité ; et
- une part variable qui tient compte de l'assiduité des membres aux séances du ou desdits comité(s), sur la base d'un montant prédéfini par réunion et plafonné à un nombre maximum de séances prédéterminé.

Administrateur référent

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

Règles de répartition de la rémunération applicable à ce jour aux administrateurs

Conseil d'administration	
Fixe	Variable selon participation (P)
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		CNRG		Comité RSE		Administrateur référent
Fixe Président	Variable Membres	Fixe Président	Variable Membres	Fixe Président	Variable Membres	Forfait
15 000 €	2 500 € par séance (plafond 4 séances par exercice)	10 000 €	2 500 € par séance (plafond 4 séances par exercice)	5 000 €	1 500 € par séance (plafond 4 séances par exercice)	15 000 € par exercice

Autres modes de rémunération

Les administrateurs ne perçoivent aucune autre rémunération au titre de l'exercice de leur mandat.

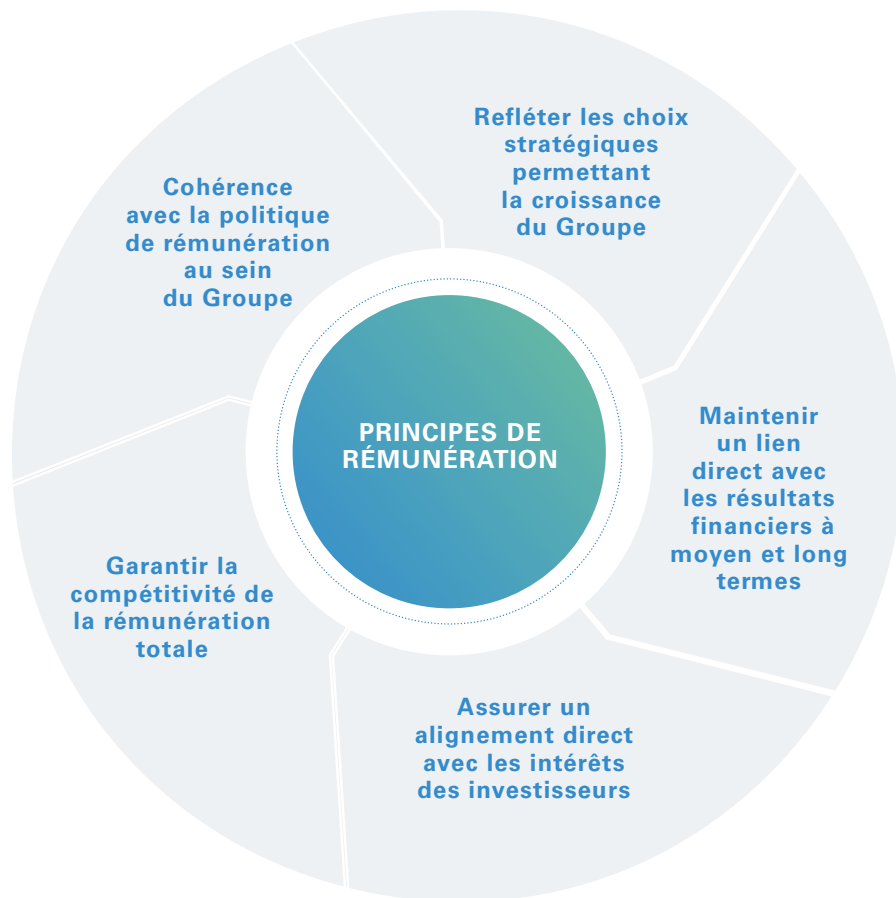
Le Conseil peut allouer des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats confiés à ses membres. En pareil cas, ces rémunérations sont comptabilisées en charges d'exploitation et soumises à l'approbation de l'AG. Il est précisé à toutes fins utiles qu'aucune mission exceptionnelle n'a été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

4.2.1.3 Politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux

Le Conseil se réfère aux dispositions du Code de commerce et aux principes de détermination de la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux exécutifs du Code Afep-Medef. Pour mener ses réflexions, il s'appuie sur des études d'experts externes qui éclairent le CNRG et le Conseil sur les meilleures pratiques de marché.

Le Conseil veille à ce que la politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux soit alignée avec l'intérêt social du Groupe et les intérêts des actionnaires et des parties prenantes. Les conditions de performance choisies pour la fixation des rémunérations variables (annuelle et long terme) sont alignées avec la stratégie du Groupe sur la base d'objectifs mesurables, clairs et opérationnels assurant ainsi une création de valeur pérenne et solide.

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



Pilier 1	Refléter les choix stratégiques permettant la croissance du Groupe	Le CNRG s'assure de la corrélation entre la structure des rémunérations des Dirigeants mandataires sociaux et la stratégie du Groupe. Ainsi, les prochains défis majeurs sont reflétés dans les conditions de performance des rémunérations variables dont les cibles à atteindre sont alignées avec les objectifs de création de valeur du Groupe.
Pilier 2	Maintenir un lien direct avec les résultats financiers à moyen et long terme	La structure de rémunération totale des Dirigeants mandataires sociaux repose de façon significative sur des éléments variables (annuel et/ou long terme). Le versement des éléments variables est soumis à la réalisation de conditions de performance précises, cohérentes et exigeantes en ligne avec la stratégie du Groupe orientée vers une croissance rentable sur le long terme en agissant de manière responsable à l'égard de toutes les parties prenantes.
Pilier 3	Assurer un alignement direct avec les intérêts des 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, soit via l'attribution d'AGA (les « Actions de performance ») ⁽¹⁾ et/ou l'octroi de SOP ⁽²⁾ , soit via une rémunération pluriannuelle dont la valeur est indexée sur le cours de bourse de l'Action Ubisoft.
Pilier 4	Garantir la compétitivité de la rémunération totale ⁽³⁾	Le CNRG veille à la compétitivité de la rémunération totale des Dirigeants mandataires sociaux. Pour apprécier cette compétitivité, des études de rémunération sont régulièrement effectuées sur la base d'un panel de comparaison stable et cohérent.
Pilier 5	Cohérence avec la politique de rémunération au sein du Groupe	Le CNRG veille à ce que la politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux soit appréciée de manière cohérente avec les éléments de rémunération des salariés du Groupe. À ce titre, le CNRG est chargé d'une part, de s'informer de la politique générale des rémunérations des équipes dirigeantes et d'autre part, d'analyser les ratios d'équité eu égard au niveau de la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux de la Société par rapport à la rémunération moyenne et médiane des salariés. Ainsi, la structure et la philosophie des plans de rémunération long terme des équipes, dont certains éléments sont présentés au 5.4.3.3, le rapport des rémunérations femme/homme comme l'évolution des ratios d'équité exposés au 4.2.2.1.3 font par exemple l'objet de discussions approfondies.

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

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

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

Les Dirigeants mandataires sociaux perçoivent une rémunération composée d'une rémunération fixe annuelle ainsi que d'une rémunération variable long terme et, concernant le PDg, d'une rémunération variable annuelle.

Le versement et/ou l'attribution définitive des rémunérations variables annuelle (PDg) et long terme (PDg et DGd) est soumis en intégralité à l'atteinte de conditions de performance financière(s) et extra-financière(s) comprenant une condition de performance RSE au minimum (les « Conditions de Performance »), dont les indicateurs arrêtés par le Conseil d'administration, sur recommandations du CNRG et/ou du Comité RSE, sont systématiquement construits de manière à être mesurables et assortis d'objectifs cibles exigeants en lien avec ceux de création de valeur du Groupe (les « Indicateurs »).

Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle reflète les responsabilités, l'expérience et les compétences du Dirigeant mandataire social. Son montant est fixé par le Conseil lors de la nomination et/ou du renouvellement du mandat de l'intéressé et réévalué périodiquement pour assurer un positionnement tenant compte de l'évolution du marché sur la base d'une part, d'études de rémunération et d'autre part, des résultats du Groupe.

Rémunération variable annuelle

PDg

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

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

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, incluant notamment les enjeux environnementaux et/ou sociétaux auxquels le Groupe est confronté.

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

- d'atteinte des conditions de performance inférieure à 80 % pour les Indicateurs financiers ; et
- de non-atteinte du seuil minimum pour les Indicateurs extra-financiers.

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

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

Les Conditions de Performance de la rémunération variable annuelle du PDg pour FY23 sont détaillées au 4.2.1.4.

DGd

La politique de rémunération applicable aux DGd, quant à elle, prend en compte les spécificités de la structure actionnariale du Groupe et leur rôle particulier au sein du G5 (Cf. 4.1.2.2.1) aux côtés du PDg, contribuant davantage à la réflexion stratégique et à la création de valeur sur le long terme. En cohérence avec ce rôle, les DGd ne bénéficient pas d'une rémunération variable annuelle.

Rémunération variable long terme

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

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

Les Indicateurs, financiers et extra-financiers retenus permettent d'assurer la corrélation entre la valeur de la rémunération variable long terme et la performance de l'Action Ubisoft, tout en tenant compte des enjeux économiques, environnementaux et/ou sociétaux du Groupe. Il est précisé que, pour chaque Indicateur, en cas de non-atteinte d'un seuil minimum exigeant, aucune rémunération variable long terme ne sera acquise/versée. L'acquisition/le versement de la rémunération variable long terme suit une progression par palier jusqu'à l'atteinte de la cible. L'atteinte des conditions de performance déterminant l'acquisition/le versement de la rémunération variable long terme est évaluée sur une période de trois exercices ou années consécutifs minimum. 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 SOP sur la création de valeur pour l'actionnaire. Les Plans d'Actions sont définitivement acquis à la suite d'une période d'acquisition de quatre années minimum ⁽¹⁾. L'acquisition/le versement est également subordonné au maintien de la fonction de Dirigeant mandataire social.

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

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

⁽¹⁾ La date d'acquisition correspond pour les AGA à la date de livraison des Actions et pour les SOP à la date d'ouverture des droits d'exercice

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

Les Conditions de Performance de la rémunération variable long terme du PDg et des DGd pour l'attribution FY23 sont détaillées au 4.2.1.4.

Rémunération pouvant être allouée au titre du mandat d'administrateur

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

Dérogation en cas de circonstances exceptionnelles

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

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

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

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

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

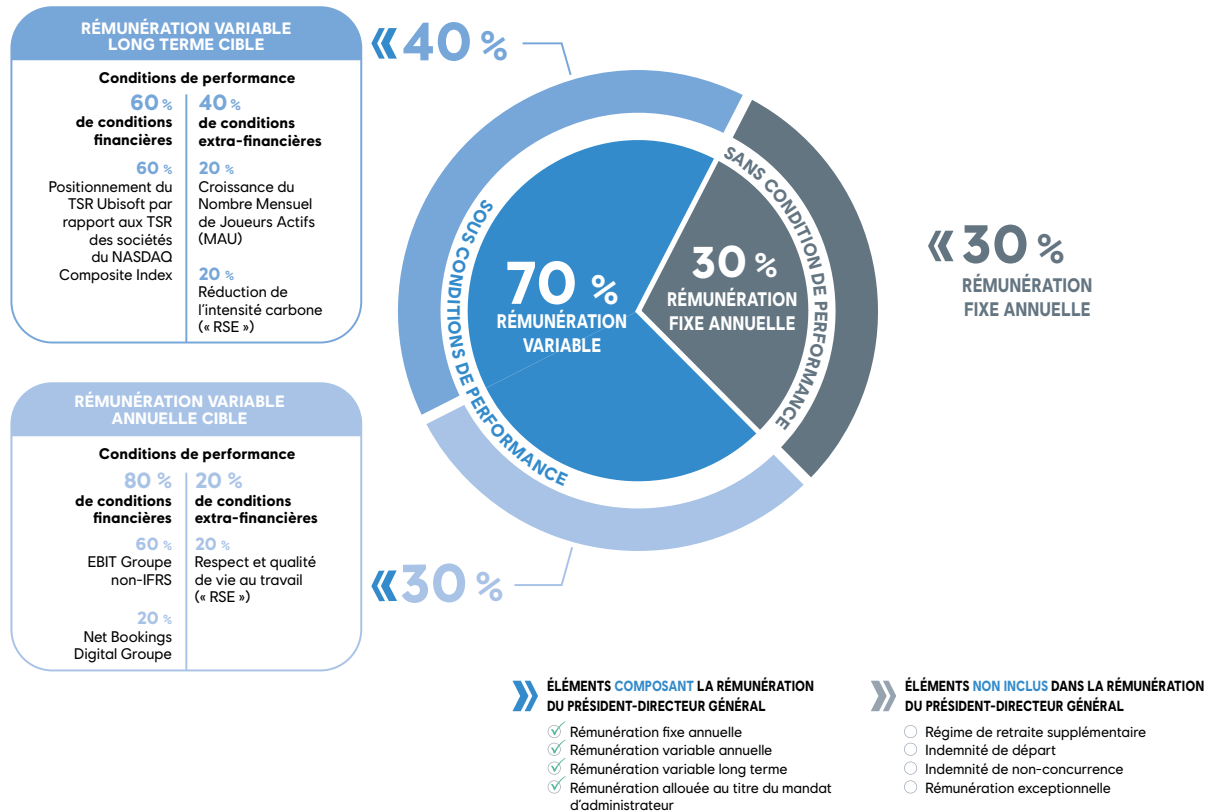
- la modification des niveaux des seuils, cibles et/ou plafonds des Conditions de Performance conditionnant l'acquisition et/ou le versement en numéraire de la rémunération variable, à la hausse comme à la baisse, le cas échéant dans le respect des résolutions afférentes aux Plans d'Actions votées par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

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

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

4.2.1.4 PDg – Application de la Politique de rémunération au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023

Structure de rémunération totale du PDg



En adéquation avec les 5 piliers de rémunération précités au 4.2.1.3 ainsi que la culture entrepreneuriale du Groupe, sa mission et l'ambition de développer sa position de leader de son marché, la structure de rémunération totale du PDg repose pour une part importante sur des éléments variables, tout en maintenant un niveau de rémunération totale cohérent et compétitif.

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

Positionnement cible et évolution de la rémunération totale

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

Ce panel se compose de sociétés européennes, majoritairement françaises, opérant dans les secteurs ou les industries dont les défis économiques, technologiques et concurrentiels sont proches de ceux du Groupe, tel que détaillé ci-dessous pour l'étude réalisée en 2021 :

ALTEN	CELLNEX TELECOM	COMPUTACENTER	DASSAULT SYSTEMES
EDENRED	FLUTTER ENTERTAINMENT	ILIAD	INFORMA
IPSOS	JCDECAUX	LOGITECH	METROPOLETV – M6
OCADO	SAGE	SCHIBSTED	TECHNICOLOR
TELE2	TF1	UNITED INTERNET	WORLDLINE

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

Le panel ainsi constitué présente les caractéristiques suivantes :

- chiffre d'affaires médian (2 407 M€ pour l'étude réalisée en 2021) ;
- capitalisation boursière médiane (8 164 M€ pour l'étude réalisée en 2021) ;
- effectif médian (11 726 collaborateurs pour l'étude réalisée en 2021).

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 2022, le CNRG, à la suite de l'étude de rémunération, a constaté l'existence d'un décalage négatif entre le niveau de rémunération totale du PDg et la Médiane du Marché. Tout en réaffirmant le principe visant à garantir la compétitivité de la rémunération totale exposé au 4.2.1.3, le Conseil a décidé que **la rémunération totale cible du PDg resterait inchangée au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023**. L'opportunité d'augmenter la rémunération totale du PDg sera réévaluée par le Conseil au cours des exercices ultérieurs sur la base d'une part, d'études de rémunération et d'autre part, des résultats du Groupe.

Rémunération fixe annuelle

En conséquence de la décision portant sur le maintien de la rémunération totale cible du PDg, ci-avant visée, **la rémunération fixe au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023 correspond à celle arrêtée au titre de l'exercice clos le 31 mars 2020 et inchangée depuis, à savoir : 584 824 €.**

Rémunération variable annuelle

La valeur cible de la rémunération variable annuelle correspond à environ 30 % de la rémunération totale du PDg soit 100 % de la rémunération fixe, avec un plafond à 150 % de la rémunération fixe.

La rémunération variable annuelle est assortie d'Indicateurs dits financiers et extra-financier. Sur proposition du Comité RSE et du CNRG, le thème de l'Indicateur « Respect et qualité de vie au travail » est reconduit pour l'exercice clos le 31 mars 2023. Introduit au titre de l'exercice clos le 31 mars 2022, ce thème avait pour objectif d'évaluer le déploiement de plusieurs dispositifs intégrés au plan d'action construit en réponse au contexte social de l'été 2020. Pour l'exercice clos le 31 mars 2023, le Conseil a décidé de faire évoluer la mesure de cet Indicateur vers les résultats de l'enquête d'engagement déployée auprès des équipes au niveau monde et conduite annuellement par le Groupe accompagné d'un prestataire externe.

Les Indicateurs retenus au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023 sont les suivants :

	Indicateurs financiers		Indicateur extra-financier
	EBIT Groupe Non-IFRS	Net Bookings Digital Groupe	Respect et qualité de vie au travail (RSE)
Cible en pourcentage de la rémunération fixe annuelle	60 %	20 %	20 %
Raison d'être de l'Indicateur	<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 (Cf. 2.6.1).</p> <p>Le Net Bookings Digital correspond aux revenus digitaux du Net Bookings (Cf. 2.6.1) et permet de mesurer l'évolution de la partie du revenu la plus créatrice de valeur pour le Groupe.</p> <p>Ubisoft est un groupe de talents et le bien-être de ses équipes est clé dans la réussite de sa mission. Le Groupe œuvre afin de favoriser un environnement de travail où les salariés se sentent parfaitement en sécurité pour s'exprimer, prendre des risques et être pleinement eux-mêmes au travail.</p> <p>Cet Indicateur vise à mesurer le bien-être des équipes au travers de 3 dimensions incluses dans l'enquête d'engagement conduite annuellement par le Groupe accompagné d'un prestataire externe. Les 3 dimensions choisies pour cet Indicateur sont l'engagement, la diversité et l'inclusion ainsi que le respect.</p>		
Méthode de calcul	<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 ou, à défaut d'objectif communiqué, par rapport à la cible fixée par le Conseil en lien avec les objectifs de création de valeur du Groupe.</p> <p>Les dimensions engagement, diversité et inclusion et respect sont associées à une ou plusieurs questions de l'enquête d'engagement. Des cibles de progression par rapport à l'année N-1 ont été définies pour chacune de ces dimensions et leur résultat est agrégé sous forme de moyenne pour obtenir le résultat global de l'Indicateur.</p>		

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

► Rémunération des mandataires sociaux

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)	à définir *				
En % de la cible sur cet Indicateur	< 80 %	≥ 80 % < 90 %	≥ 90 % < 100 %	100 %	125 %
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	18 %	30 %	60 %	90 %
	% versement défini par palier			% versement défini proportionnellement	
Net Bookings Digital Groupe (en millions d'euros)	à définir *				
En % de la cible sur cet Indicateur	< 80 %	≥ 80 % < 90 %	≥ 90 % < 100 %	100 %	125 %
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	6 %	10 %	20 %	30 %
	% versement défini par palier			% versement défini proportionnellement	
INDICATEUR EXTRA-FINANCIER (20 %)					
Respect et qualité de vie au travail (« RSE »)	< +2 points	≥ +2 points < +2,5 points	≥ +2,5 points < +3 points	+3 points	+4 points
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	6 %	10 %	20 %	30 %
	% versement défini par palier			% versement défini proportionnellement	
TOTAL					
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	30 %	50 %	100 %	150 %

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

Rémunération variable long terme

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

Sur proposition du CNRG, la valeur de l'attribution annuelle de la rémunération variable long terme, estimée à la date d'attribution (valorisation comptable), sous forme de Plans d'Actions ou d'une Rémunération Pluriannuelle, correspond à environ 40 % de la rémunération totale du PDG soit 133 % de la rémunération fixe.

La rémunération variable long terme est fixée par le Conseil sur proposition du CNRG dans le cadre et sous réserve, concernant les Plans d'Actions, des résolutions votées par l'AG des actionnaires. Ainsi, il sera soumis au vote des actionnaires lors de la prochaine AG approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2022 d'autoriser le Conseil à procéder à des AGA en faveur des Dirigeants mandataires sociaux.

Les Indicateurs suivants seront prévus au titre de ladite résolution :

	Indicateur financier	Indicateurs extra-financiers	
	Positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index	Croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU)	Réduction de l'intensité carbone (RSE)
Pourcentage de l'attribution concerné	60 %	20 %	20 %
Raison d'être de l'Indicateur	Cet Indicateur financier externe assure une corrélation entre la valeur de la rémunération long terme et celle du rendement (total shareholder return ou TSR) de l'Action Ubisoft relativement à un panel de sociétés comparables. Le choix du NASDAQ Composite Index, cohérent avec les pratiques de nos principaux concurrents, permet de comparer la performance de l'Action Ubisoft à un panel international à fort potentiel de croissance et exposé à des défis technologiques similaires. La construction de l'objectif sous forme de percentile permet de mitiger d'une part les fortes fluctuations, à la hausse comme à la baisse, des TSR des sociétés qui composent le NASDAQ Composite Index, et d'autre part les effets des entrées et sorties de sociétés de l'indice.	Les MAU (Monthly Active Users) correspondent au nombre de joueurs uniques ayant, au cours d'un mois, au minimum une activité de jeu sur tout type de jeu publié par Ubisoft sur consoles et PC. La progression des MAU constitue une des principales priorités stratégiques pour Ubisoft. En effet, l'évolution du nombre mensuel de joueurs actifs est une mesure de référence dans l'industrie du jeu vidéo permettant notamment d'évaluer la capacité à faire grandir l'audience et à engager les joueurs au sein de nos expériences, se traduisant <i>in fine</i> en performance économique et financière.	L'intensité carbone correspond à l'empreinte carbone en tonnes équivalent CO ₂ (TeqCO ₂) émise en moyenne par chaque collaborateur en équivalent temps plein (ETP). Au cours des dernières années, l'importante croissance du Groupe a entraîné une augmentation de son empreinte carbone, cette dernière étant notamment liée de manière prépondérante à la taille des effectifs (voyages, équipement informatique, consommation électrique...). En rejoignant le programme « Playing for the Planet » lors du Sommet Action Climat 2019 de l'Organisation des Nations Unies, le Groupe s'est associé au mouvement engagé par l'industrie pour agir ensemble contre le réchauffement climatique, enjeu dont la criticité s'est accélérée avec la multitude de catastrophes écologiques et l'attention croissante des parties prenantes tant internes qu'externes. Cet Indicateur permet de mesurer les efforts de décarbonation ⁽¹⁾ du Groupe en neutralisant l'effet de la croissance.
Méthode de calcul	Le niveau d'atteinte pour cet Indicateur est évalué sur une période de 3 années consécutives. La méthode consiste à comparer le TSR Ubisoft aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index, les TSR étant calculés entre la date d'attribution et la date de fin de période d'évaluation.	Le niveau d'atteinte pour cet Indicateur est évalué 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 du dernier exercice de la période d'évaluation.	Le niveau d'atteinte pour cet Indicateur est évalué sur une période de 3 exercices consécutifs. L'intensité carbone est calculée chaque année sur la base de l'empreinte carbone constatée sur l'année calendaire et les effectifs présents au 31 décembre. La méthode consiste à comparer, à méthodologie équivalente, l'intensité carbone de l'année précédant l'attribution ⁽²⁾ avec l'intensité carbone constatée 3 ans plus tard.

(1) La « décarbonation » comprend les efforts directs de réduction des émissions générées par Ubisoft (scopes 1, 2, 3-amont : Cf. 5.6.1) et exclut les compensations générées par le financement de projets responsables

(2) À l'horizon 31/12/24, la base de calcul correspond à l'année 2019, les années 2020 et 2021 n'étant pas représentatives des émissions d'Ubisoft en raison du contexte lié à la crise du Covid-19

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

► Rémunération des mandataires sociaux

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

	< 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

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

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

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

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

Conformément à la politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux exposée au 4.2.1.3, il est rappelé que l'atteinte des conditions de performance déterminant l'acquisition/le versement de la rémunération variable long terme est évaluée sur une période de trois exercices ou années consécutifs minimum. Les Plans d'Actions sont définitivement acquis à la suite d'une période d'acquisition de quatre années minimum ⁽²⁾. L'acquisition/le versement est également subordonné au maintien de la fonction de Dirigeant mandataire social.

Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur

Le PDG perçoit au titre de ses fonctions d'administrateur une rémunération composée d'une part fixe (40 %) et d'une part variable (60 %) déterminée en fonction de son assiduité aux

réunions du Conseil. Pour l'exercice clos le 31 mars 2023, dans le cas où le taux d'assiduité aux séances du Conseil est atteint, le montant de cette rémunération s'élèvera à 40 000 € (Cf. 4.2.1.2).

Autres éléments de rémunération

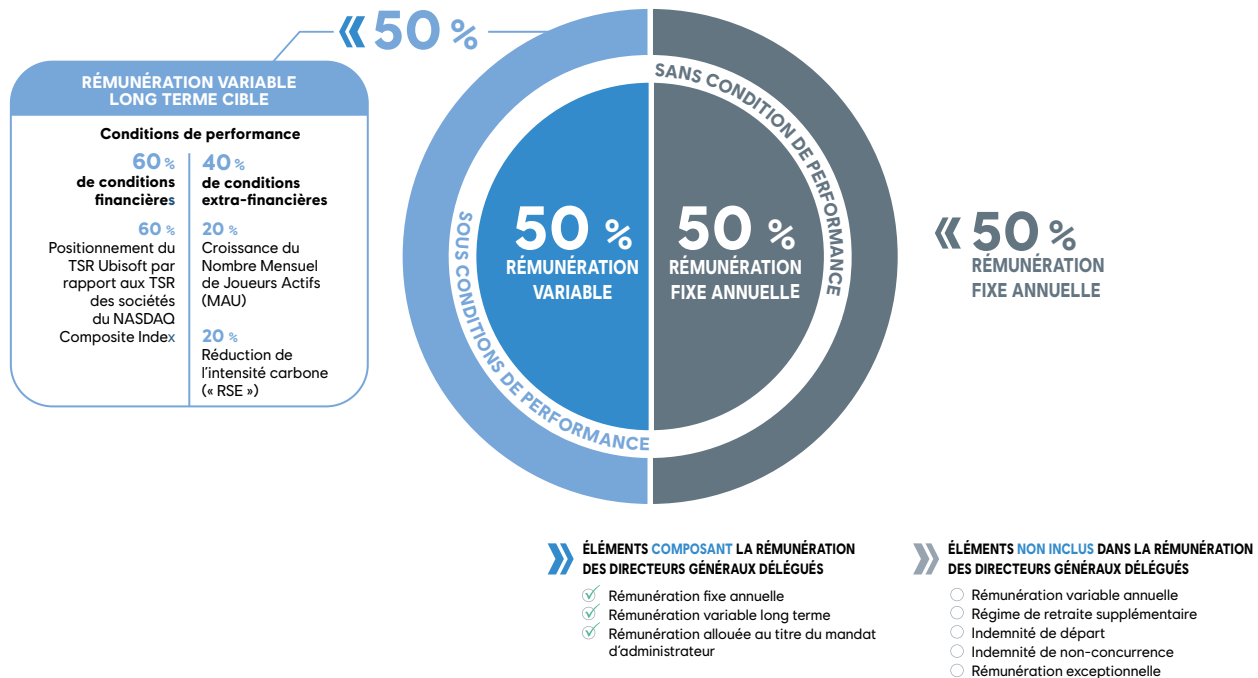
Le PDG ne bénéficie d'aucun autre élément de rémunération au titre de son mandat :

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

⁽²⁾ La date d'acquisition correspond pour les AGA à la date de livraison des Actions et pour les SOP à la date d'ouverture des droits d'exercice

4.2.1.5 DGd – Application de la Politique de rémunération au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023

Structure de rémunération totale des DGd



En adéquation avec les 5 piliers de rémunération précités au 4.2.1.3 et les objectifs de la politique de rémunération, le Conseil, sur proposition du CNRG, a défini la structure et la rémunération des DGd en s'assurant notamment de la conformité de cette politique avec les principes énoncés par le Code Afep-Medef ainsi que de la cohérence de la rémunération totale par rapport à celle du PDg et de sa compétitivité.

Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe des DGd est déterminée en prenant en compte les responsabilités et l'expérience dans la fonction et dans le domaine d'activité de la Société et l'ancienneté dans le Groupe.

Le CNRG, bien que restant attentif à garantir la compétitivité de la rémunération totale sur le long terme, a proposé de maintenir la rémunération fixe des DGd au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023 à celle arrêtée au titre de l'exercice clos le 31 mars 2019 et inchangée depuis, à savoir : **65 621 €**.

Rémunération variable long terme

Sur proposition du CNRG, la valeur de l'attribution annuelle de la rémunération variable long terme, estimée à la date d'attribution (valorisation comptable) sous forme de Plans d'Actions ou d'une Rémunération Pluriannuelle, correspond environ à 50 % de la rémunération totale des DGd soit 100 % de leur rémunération fixe.

La politique de rémunération variable long terme s'applique dans les mêmes termes et conditions que celle applicable au PDg ci-avant visée (Cf. 4.2.1.4), étant précisé qu'en cas de Plans d'Actions, une seule et même résolution est soumise au vote de l'AG pour l'ensemble des Dirigeants mandataires sociaux.

Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur

Les DGd perçoivent au titre de leurs fonctions d'administrateur une rémunération composée d'une part fixe (40 %) et d'une part variable (60 %) déterminée en fonction de leur assiduité aux réunions du Conseil. Pour l'exercice clos le 31 mars 2023, dans le cas où le taux d'assiduité aux séances du Conseil est atteint, le montant de cette rémunération s'élèvera à 40 000 € (Cf. 4.2.1.2).

Les DGd peuvent en outre percevoir en qualité de membre des comités du Conseil, une rémunération telle qu'exposée au 4.2.1.2.

Autres éléments de rémunération

Les DGd ne bénéficient d'aucun autre élément de rémunération au titre de leur mandat :

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