

## 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<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> 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.

### PROCESSUS DU CN&R <sup>(1)</sup>, COMITÉ RSE <sup>(2)</sup> ET DÉCISIONS DU CA

**Analyse du positionnement de la rémunération des mandataires sociaux :** examen du positionnement des mandataires sociaux par rapport au marché ainsi que pour les Dirigeants mandataires sociaux par rapport à la performance du Groupe.

**Définition des éléments et des indicateurs de la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux :** définition de la structure de la rémunération, de la nature et du poids de chaque indicateur de performance en lien avec la stratégie du Groupe et les intérêts des actionnaires et des parties prenantes.

**Évaluation du taux d'atteinte des indicateurs de performance.**



## G@VERNANCE

### DIALOGUE AVEC ACTIONNAIRES

La Direction Relations Investisseurs et l'administrateur référent, assistés de la Direction des ressources humaines, communiquent avec les actionnaires du Groupe et les agences de conseil de vote.

Des efforts constants sont faits afin d'améliorer la communication sur les différents principes de la rémunération et de faciliter l'information des actionnaires.

Les attentes des actionnaires et des agences de vote sont prises en considération, autant que faire se peut, par le CN&R dans ses propositions au Conseil d'administration.
























### VOTE DES ACTIONNAIRES

Approbation par l'Assemblée des actionnaires de la politique de rémunération

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

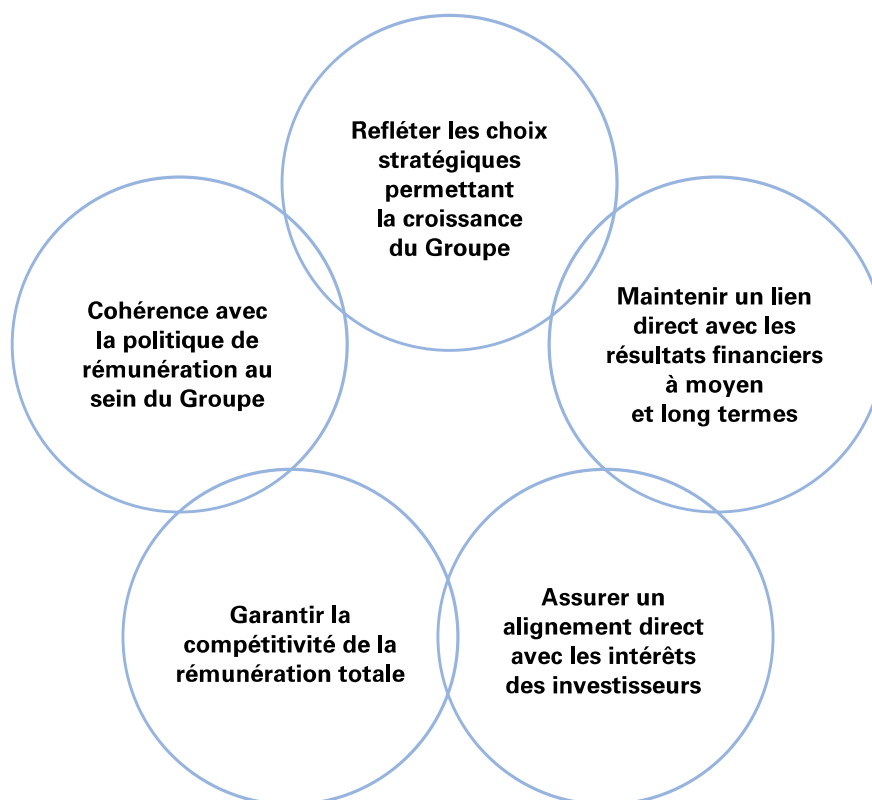
parties prenantes. Les conditions de performance choisies pour la fixation des rémunérations variables (annuelle et long terme) sont alignées avec la stratégie du Groupe sur la base d'objectifs mesurables, clairs et opérationnels assurant ainsi une création de valeur pérenne et solide.

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<sup>(1)</sup> ou d'options de souscription/d'achat d'actions<sup>(2)</sup>, 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<sup>d</sup> 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) |
| <b>Maximum par an et par administrateur : 40 K€</b>                 |                                  |
| 40 % (16 K€/an)   | 60 % (24 K€/an)                  |
| 50 % en septembre (8 K€)  |                                  |
| Rémunération de la période du 1 <sup>er</sup> avril au 30 septembre | Si P < 50 % - 0 €                |
| 50 % en mars (8 K€)   | Si P ≥ 50 % et < 75 % - 12 K€    |
| Rémunération de la période du 1 <sup>er</sup> 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.

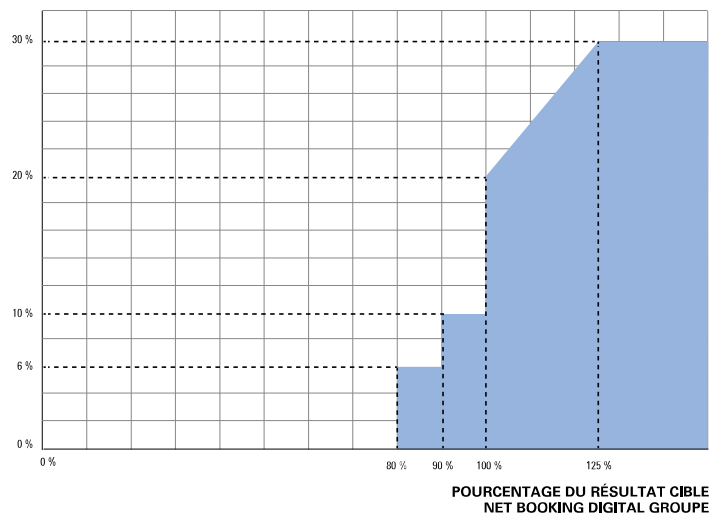


# Rapport sur le gouvernement d'entreprise

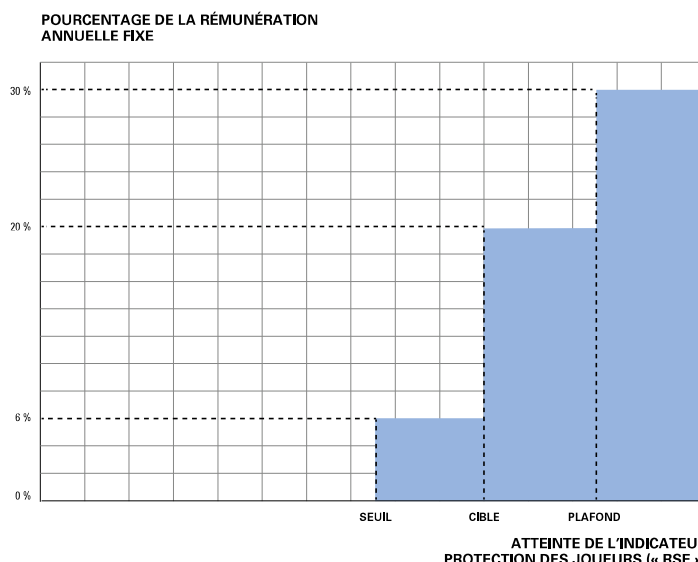
Rémunération des mandataires sociaux

| Partie variable annuelle   | Indicateur<br><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> <p><b>POURCENTAGE DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE</b></p> <p><b>POURCENTAGE DU RÉSULTAT CIBLE EBIT GROUPE NON-IFRS</b></p> |
|  | Net Booking Digital Groupe (en M€)   | 20 %  |  |

**POURCENTAGE DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE**



| Partie variable annuelle                  | Indicateur<br><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 | <b>Protection des joueurs (« RSE »)</b><br><br><i>Protection des jeunes joueurs sur PC</i><br><br><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 <sup>(1)</sup>, 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 <sup>(2)</sup>.</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

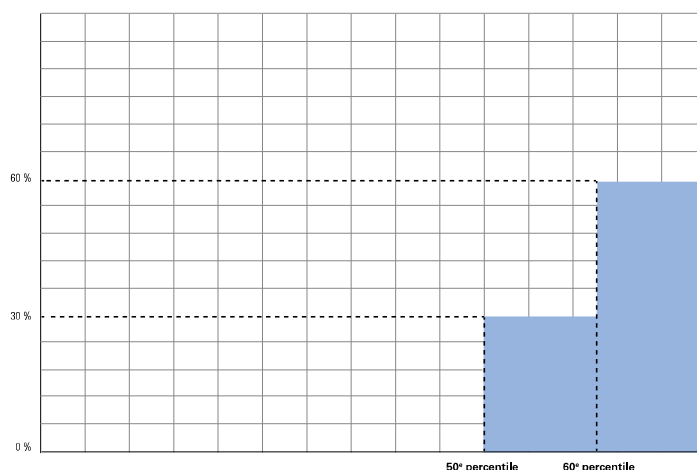
exercices ou années consécutifs, étant entendu que la Rémunération Pluriannuelle n'a vocation à être mise en place que dans le cas où aucun Plan d'Actions ne pourrait être attribué.

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<sup>(1)</sup>. 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> |

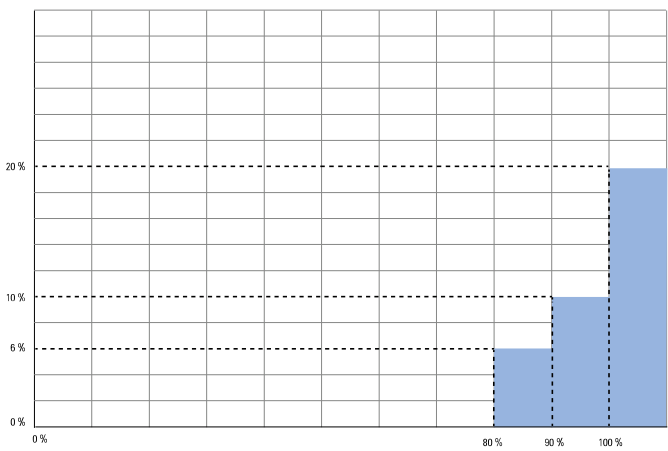
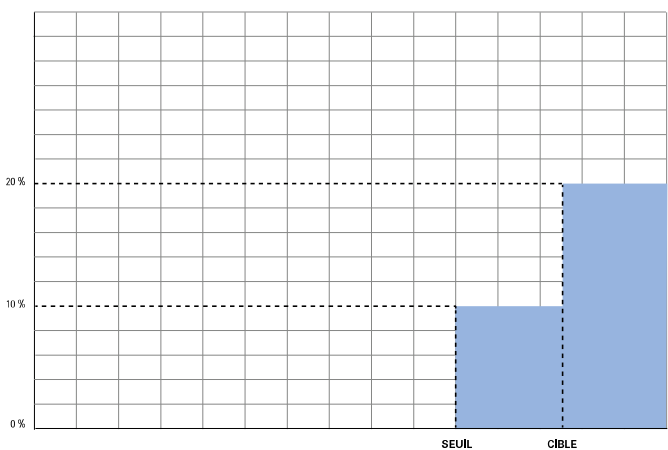
POURCENTAGE DE L'ATTRIBUTION CONCERNÉ



POSITIONNEMENT DU TSR UBISOFT PAR RAPPORT AUX TSR DES SOCIÉTÉS DU NASDAQ COMPOSITE INDEX

(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 style="text-align: center;"><b>POURCENTAGE DE L'ATTRIBUTION CONCERNÉ</b></p>  <p style="text-align: center;"><b>POURCENTAGE DU RÉSULTAT CIBLE CROISSANCE DU NOMBRE DE MAU</b></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 style="text-align: center;"><b>POURCENTAGE DE L'ATTRIBUTION CONCERNÉ</b></p>  <p style="text-align: center;"><b>ATTEINTE DE L'INDICATEUR ÉVOLUTION DU RATIO DE DIVERSITÉ F/H</b></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.

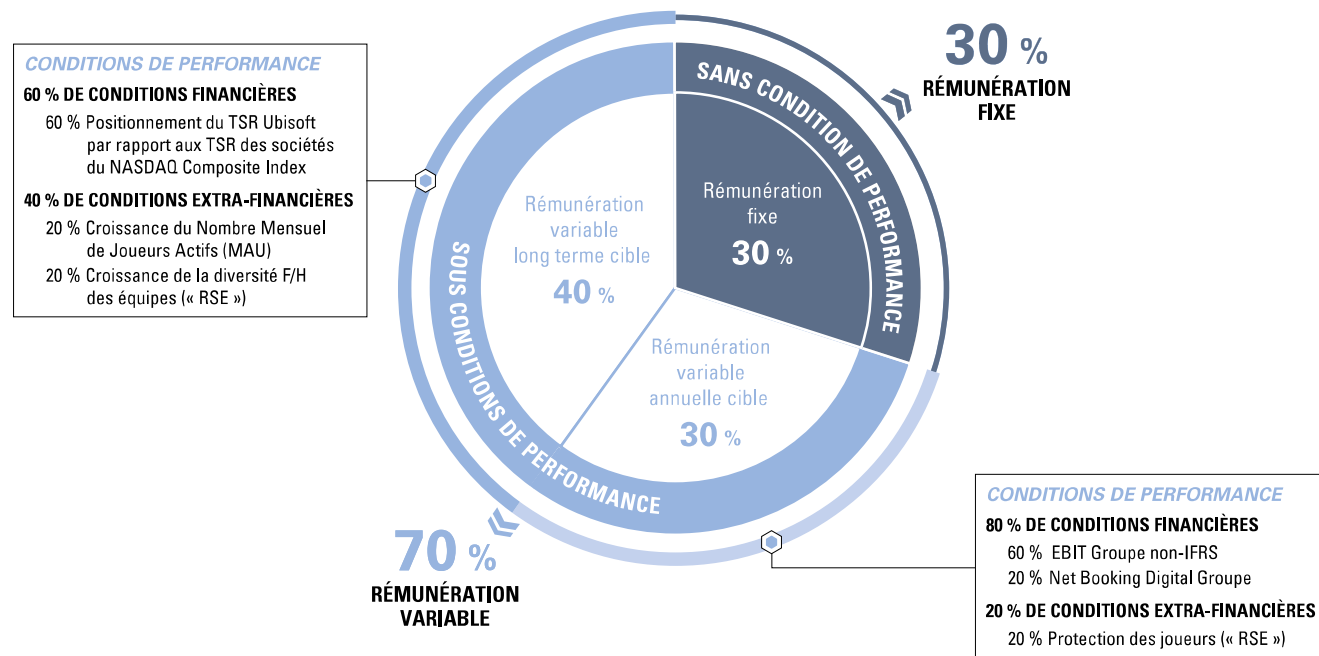
Les Dirigeants mandataires sociaux n'ont pas recours à des instruments de couverture pour les Plans d'Actions.

### 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<sup>d</sup> 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 <sup>(1)</sup>, 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 <sup>er</sup> Seuil                    | 1 <sup>er</sup> Seuil | 2 <sup>nd</sup> Seuil | Cible                                  | Plafond |
| INDICATEURS FINANCIERS (80 %)                                |  |                       |                       |  |         |
| EBIT Groupe non-IFRS (en millions d'euros)                   | < TBD                                      | ≥TBD - < TBD          | ≥TBD - < TBD          | TBD <sup>(1)</sup>                     | TBD     |
| En % de la cible sur ce critère                              | < 80 %                                     | ≥ 80 %<br>< 90 %      | ≥ 90 %<br>< 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 <sup>(2)</sup>                     | TBD     |
| En % de la cible sur ce critère                              | < 80 %                                     | ≥ 80 %<br>< 90 %      | ≥ 90 %<br>< 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 ») <sup>(3)</sup>              | < Seuil                                    | Seuil                 |                       | Cible non communiquée <sup>(3)</sup>   | 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 ») <sup>(1)</sup> par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index <sup>(1)</sup> ;
- (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 AU TSR DES SOCIÉTÉS DU NASDAQ COMPOSITE INDEX »

|  | < 50 <sup>e</sup> percentile            | ≥ 50 <sup>e</sup> et ≤ 60 <sup>e</sup> percentile | > 60 <sup>e</sup> percentile              |
|--|---|---|---|
| Positionnement du TSR Ubisoft par rapport au 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 <sup>(3)</sup>      |
|---|---|--|--|---|
| Croissance <sup>(1)</sup> du Nombre Mensuel de Joueurs Actifs (MAU) <sup>(2)</sup> (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 <sup>(1)</sup> |
|---|---|---|--|
| 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

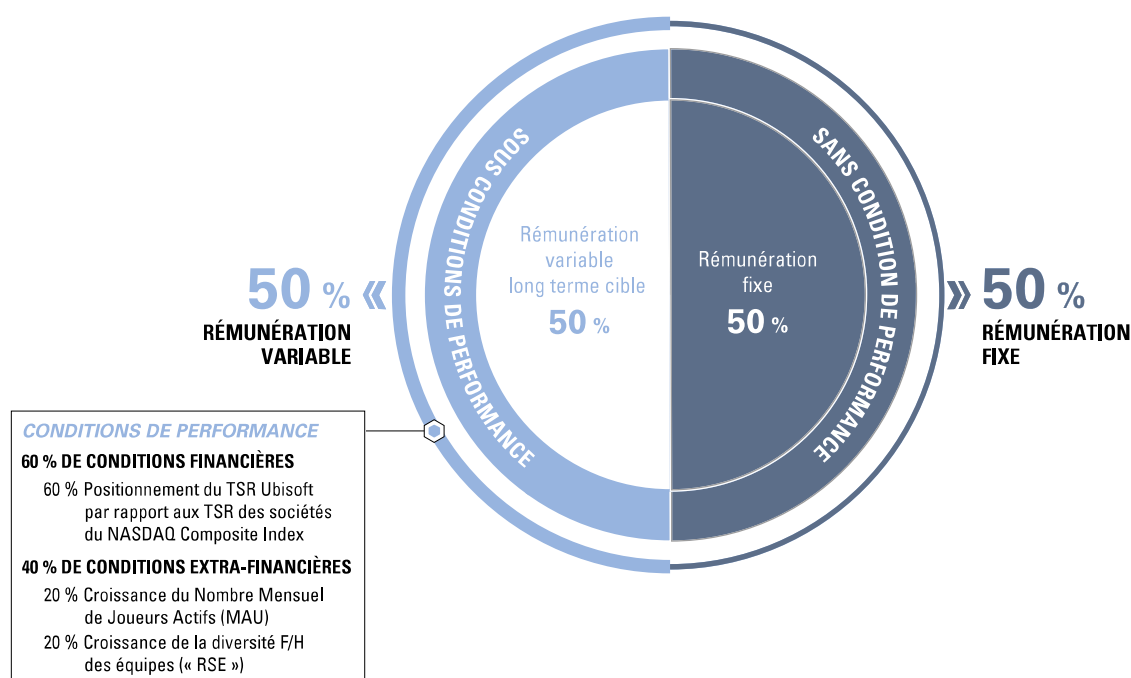
Le Président-Directeur général perçoit au titre de ses fonctions d'administrateur d'Ubisoft Entertainment SA une rémunération composée d'une part fixe (40 %) et d'une part variable (60 %) déterminée en fonction de son assiduité aux réunions du Conseil d'administration. Pour l'exercice clos le 31 mars 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**

|   |  |
|---|--|
| <p>✓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Rémunération annuelle fixe</li> <li>◆ Rémunération variable long terme</li> <li>◆ Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur</li> </ul> | <p>✗</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Régime de retraite supplémentaire</li> <li>◆ Indemnité de départ</li> <li>◆ Indemnité de non-concurrence</li> <li>◆ Rémunération variable annuelle</li> <li>◆ Rémunération exceptionnelle</li> </ul> |
|---|--|

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.