

4.2 Rémunération des mandataires sociaux

Ce chapitre établi avec le concours du CNRG présente :

La politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux (PDg, DGd et administrateurs), en raison de leur mandat social, en application de l'article L. 22-10-8, I du Code de commerce (Cf. 4.2.1).

Il sera proposé à l'AG 2021 de voter la politique de rémunération des mandataires sociaux (le vote « Ex Ante »). À cette fin, trois résolutions seront présentées respectivement pour le PDg, les DGd et les administrateurs. Il est à noter que des résolutions de cette nature sont soumises chaque année à l'approbation de l'AG 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 des articles L. 22-10-34, I et II et L. 22-10-9, I (le vote « Ex Post ») et incluant notamment :

- ◆ les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 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 (PDg et DGd) 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 2021 en application de l'article L. 22-10-34, I 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 PDg et chaque DGd (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 (les « actions de performance ») (Cf. 4.2.3).

4.2.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION (VOTE « EX ANTE »)

11^e, 12^e et 13^e résolutions de l'AG 2021

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.

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 SOP ou AGA.

Ses attributions, ses modalités de fonctionnement ainsi que le détail de ses travaux au cours de l'exercice écoulé, sont décrits au 4.1.2.4. 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 étudiées par le CNRG ainsi que 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 2020.

PROCESSUS DU CNRG, COMITÉ RSE 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.



GOUVERNANCE

DIALOGUE AVEC ACTIONNAIRES

La Direction relations investisseurs, l'administrateur référent et la Présidente du CNRG, 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 par le CNRG dans ses propositions au Conseil d'administration.

VOTE DES ACTIONNAIRES

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

Le tableau ci-dessous reprend le détail des votes par résolution (votes « Ex Post » et « Ex Ante ») relatifs à la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux, dans leur version antérieure pour l'AG 2019 et postérieure pour l'AG 2020 à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 prise en application de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (dite « loi Pacte »).

	Rémunérations « Ex Post »				Rémunérations « Ex Ante »			
	FY19 AG 2019		FY20 AG 2020		FY20 AG 2019		FY21 AG 2020	
	Résolution	Pour	Résolution	Pour	Résolution	Pour	Résolution	Pour
 Yves GUILLEMOT, PDG	5 ^{ème}	✓ 97,55 %	6 ^{ème}	✓ 98,88 %	10 ^{ème}	✓ 98,60 %	11 ^{ème}	✓ 97,63 %
 Claude GUILLEMOT, DGd	6 ^{ème}	✓ 99,30 %	7 ^{ème}	✓ 98,89 %	11 ^{ème}	✓ 99,15 %	12 ^{ème}	✓ 99,03 %
 Michel GUILLEMOT, DGd	7 ^{ème}	✓ 99,30 %	8 ^{ème}	✓ 99,21 %				
 Gérard GUILLEMOT, DGd	8 ^{ème}	✓ 99,30 %	9 ^{ème}	✓ 99,21 %				
 Christian GUILLEMOT, DGd	9 ^{ème}	✓ 99,30 %	10 ^{ème}	✓ 99,21 %				

GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil, 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.

Le Conseil décide, sur proposition du CNRG, de la répartition du montant annuel alloué par l'AG des actionnaires de la Société aux administrateurs et/ou membres des comités, en fonction de leur participation effective aux réunions du Conseil et, le cas échéant, de ses comités spécialisés.

Les administrateurs perçoivent une rémunération à raison de leur mandat. 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.

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

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

Le montant annuel maximal de la rémunération des administrateurs pouvant leur être alloué a été fixé à 750 000 € par l'AG 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 2021 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 l'administrateur représentant les salariés actionnaires perçoivent une rémunération au titre de leur mandat dans les mêmes conditions que les autres membres du Conseil.

Le Conseil, sur proposition du CNRG, décide de la répartition de l'enveloppe votée par l'AG et destinée aux membres du Conseil 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 leurs fonctions de Président(e) d'un comité ; et
- ♦ une part variable qui tient compte de l'assiduité des administrateurs aux séances du Conseil et pour les 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 et/ou membre 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 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 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.

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

Conseil d'administration	
Fixe ⁽¹⁾	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 ⁽¹⁾
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⁾	2 500 € par séance (plafond 4 séances par exercice)	5 000 €	1 500 € par séance (plafond 4 séances par exercice)	15 000 € par exercice

(1) CA du 09/04/20 : Décision de ne plus verser par anticipation la partie fixe de la rémunération allouée aux administrateurs ainsi que la rémunération forfaitaire allouée à l'administrateur référent

(2) CA du 01/07/20 : Rémunération fixe de la Présidente du CNRG portée à 10 000 € avec effet rétroactif au 01/04/20 (Ajout de la dimension gouvernance aux missions du Comité (Cf. 4.1.2.4.3))

4.2.1.3 Politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux

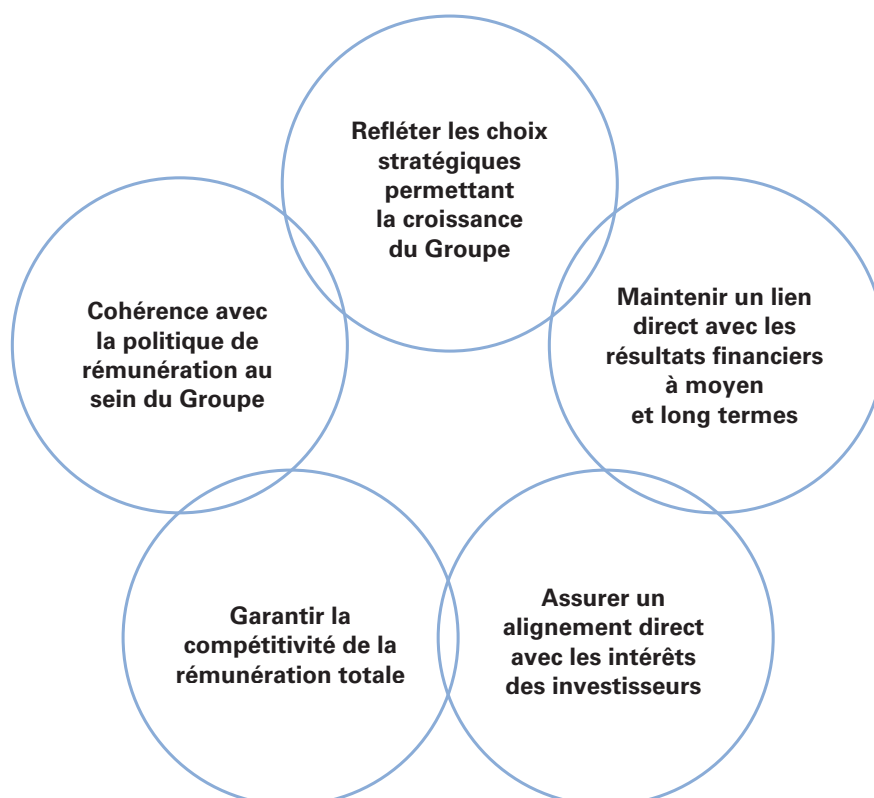
Le Conseil se réfère aux dispositions du Code de commerce et aux principes de détermination de la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux exécutifs du Code Afep-Medef. Il s'appuie pour mener ses réflexions sur des études d'experts externes qui éclairent le Conseil et le CNRG sur les meilleures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

PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION



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 termes	La structure de rémunération totale des Dirigeants mandataires sociaux repose de façon significative sur des éléments variables (annuel et/ou long terme). Le versement des éléments variables est soumis à la réalisation de conditions de performance précises, cohérentes et exigeantes en ligne avec la stratégie du Groupe orientée vers une croissance rentable sur le long terme en agissant de manière responsable à l'égard de toutes les parties prenantes.
Pilier 3	Assurer un alignement direct avec les intérêts des 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 une attribution d'actions sous forme d'actions de performance ⁽¹⁾ et/ou d'options de souscription/d'achat d'actions ⁽²⁾ , soit via une rémunération pluriannuelle dont la valeur est indexée sur le cours de bourse de l'Action Ubisoft.
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 – 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, dont certains éléments sont présentés au 5.4.1.2, 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 la performance est comparable à celle du groupe Ubisoft, tout en respectant un principe de modération.

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

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 le quel, accompagné du Comité exécutif, assure la direction opérationnelle du Groupe. 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.

La rémunération variable annuelle allouée au PDg est déterminée conformément aux principes exposés plus haut et est exprimée en pourcentage de sa rémunération fixe. Elle est assortie de conditions de performance soumises chaque année à l'approbation de l'AG dans le cadre du vote « Ex Ante ». Systématiquement construits de manière à être mesurables, les indicateurs de performance (les « Indicateurs ») financiers et extra-financiers, détaillés en 4.2.1.4, ont des objectifs cibles exigeants et en lien avec ceux 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, 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.

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 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.

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. Les Indicateurs sont détaillés en 4.2.1.4 et soumis chaque année à l'approbation des actionnaires dans le cadre du vote « Ex Ante ». 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 options de souscription ou d'achat d'actions 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 (Cf. 4.1.2.4.3), lors de la mise en œuvre de nouveaux plans SOP ou AGA en faveur des Dirigeants mandataires sociaux.

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

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

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 de Président et/ou membre d'un comité (Cf. 4.2.1.2).

DÉROGATION EN CAS DE CIRCONSTANCES EXCEPTIONNELLES

Le Conseil 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. 22-10-8, III, alinéa 2nd du Code de commerce. Le Conseil a ainsi décidé d'inclure cette opportunité dans la politique de rémunération, dès lors que ces circonstances exceptionnelles :

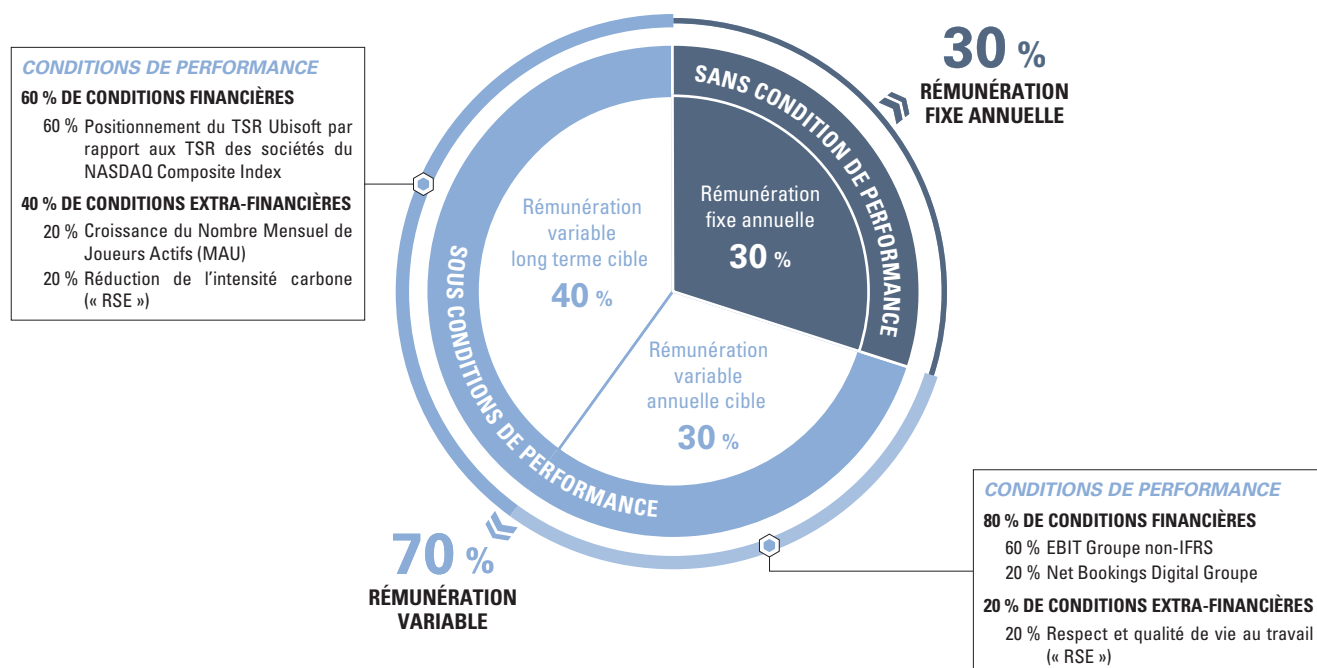
- ◆ s'avèrent relever d'événements externes indépendants de la volonté et/ou d'une décision de la Société ;
- ◆ peuvent avoir un impact sur des Indicateurs prédéfinis antérieurement à pareilles circonstances ; et
- ◆ que la Société aura mis tout en œuvre, dans la mesure du possible, pour réduire les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

Il est entendu qu'en cas d'usage d'une telle dérogation par le Conseil, les modifications seront 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.

(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

4.2.1.4 PDg – Application de la Politique de rémunération au titre de l'exercice clos le 31 mars 2022

STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION TOTALE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



ÉLÉMENTS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

- ✓ ◆ Rémunération fixe annuelle
- ◆ 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 4.2.1.3 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.

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 :

ALTEN	COMPUTACENTER	DASSAULT SYSTEMES	EDENRED
FLUTTER ENTERTAINMENT	ILIAD	INFORMA	INGENICO
IPSOS	JCDECAUX	LOGITECH	METROPOLETV – M6
OCADO GROUP PLC	SAGE GROUP	SCHIBSTED ASA-CL A	TECHNICOLOR
TELE2	TF1	UNITED internet	WORLDLINE

Le CNRG, 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 (2 411 M€ pour l'étude réalisée en 2020) ;
- ◆ capitalisation boursière médiane (7 780 M€ pour l'étude réalisée en 2020) ;
- ◆ effectif médian (10 076 collaborateurs pour l'étude réalisée en 2020).

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 2021, le CNRG a constaté l'existence d'un décalage négatif de 3 points entre le niveau de rémunération totale du PDg et la Médiane du Marché. Le CNRG, tout en réaffirmant le principe visant à garantir la compétitivité de la rémunération totale exposé au 4.2.1.3, a souhaité tenir compte du contexte associé à la crise du Covid-19 engendrant notamment les décalages de *Far Cry 6* et *Rainbow Six Extraction* sur l'exercice suivant, puis la mise à jour des objectifs financiers du Groupe. En conséquence, **il a été décidé que la rémunération totale cible du PDg serait inchangée au cours de l'exercice clos le 31 mars 2022**. Le Conseil réévaluera l'opportunité d'augmenter la rémunération totale du PDg au cours des exercices ultérieurs, sur la base d'une part, d'études de rémunération et d'autre part, des résultats du Groupe.

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 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 au 4.2.1.3, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8, III, alinéa 2nd 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 notamment la bonne réalisation du Business Plan (objectifs financiers officiellement communiqués au marché en début de l'exercice en cours).

RÉMUNÉRATION FIXE ANNUELLE

En conséquence de la décision portant sur le maintien de la rémunération totale cible du PDg, détaillée ci-avant, **la rémunération fixe au titre de l'exercice clos le 31 mars 2022 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 environ à 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-financiers. Sur proposition du Comité RSE et du CNRG, l'Indicateur portant préalablement sur la protection des joueurs et les sous-indicateurs associés ont été remplacés par un Indicateur portant sur le respect et la qualité de vie au travail.

Le thème de la protection des joueurs, axe majeur de la stratégie RSE du Groupe, avait été mis en place au titre de la rémunération variable annuelle de l'exercice clos le 31 mars 2020 puis renforcé au titre de l'exercice suivant, avec une orientation autour de la protection des jeunes joueurs permettant de refléter l'évolution du portefeuille du Groupe, dont certains titres sont notamment destinés à des joueurs plus jeunes. Ces objectifs ont permis le déploiement de plusieurs fonctionnalités, dont certaines ont été systématisées, telles que la mise en place d'un système de réputation-sanction dans nos jeux PC en ligne ainsi qu'un « age gate » dans nos jeux Mobile, permettant ainsi d'assurer à nos joueurs un environnement protégé pour une expérience positive (Cf. 5.3.2). Ces changements font dorénavant partie intégrante de nos processus de production, témoignant de l'importance que le Groupe continuera d'accorder à ce sujet.

Par ailleurs, le contexte social de l'été 2020 a mis en lumière l'importance de renforcer le respect et la qualité de vie des équipes au travail. Le Groupe a ainsi construit un plan d'action comprenant une série d'initiatives apportant une réponse concrète à la situation et lui permettant de garantir un environnement de travail plus inclusif pour tous les collaborateurs. Sur recommandation du Comité RSE et du CNRG, le Conseil a retenu un Indicateur permettant d'évaluer le déploiement de ce plan d'action, composé de 3 axes majeurs : **l'écoute** des équipes, la **formation** des managers et des salariés au « respect au travail » et **l'évaluation** des collaborateurs sur l'exemplarité de leur comportement.

Ainsi, les Indicateurs retenus au titre de l'exercice clos le 31 mars 2022 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	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). 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.		Ubisoft est un groupe de talents et prendre soin de ses équipes est clef dans la réussite de sa mission. Le contexte social de l'été 2020 a mis en lumière l'importance de renforcer le respect et la qualité de vie au travail, par ailleurs présenté comme un enjeu majeur par les principales parties prenantes dans la matrice de matérialité réalisée en décembre 2019 (Cf. 5.2.1). Cet Indicateur vise à mesurer la mise en place de dispositifs quantifiables et mesurables, réunis autour de 3 axes majeurs : <ul style="list-style-type: none"> ♦ mettre à disposition des équipes les moyens de s'exprimer ; ♦ former les managers et salariés au « respect au travail » ; ♦ évaluer les collaborateurs sur l'exemplarité de leur comportement.
Méthode de calcul	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.		La mise en place des dispositifs d'écoute, de formation et d'évaluation est mesurée au travers de cibles précises préalablement validées par le Conseil avant le début de l'exercice. La mesure s'effectue en observant la mise en place de chaque dispositif en termes de couverture des effectifs, de taux de participation ou de réalisation d'un livrable au 31 mars de l'exercice écoulé (en pourcentage). Le résultat de chacun de ces sous-indicateurs est agrégé sous forme de moyenne pour obtenir le résultat global de l'Indicateur.

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

	Conditions de performance				
	< 1 ^{er} Seuil	1 ^{er} Seuil	2 nd Seuil	Cible	Plafond
INDICATEURS FINANCIERS (80 %)					
EBIT Groupe Non-IFRS (en millions d'euros)	< TBD	≥ TBD < TBD	≥ TBD < TBD	TBD	TBD
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)	< TBD	≥ TBD < TBD	≥ TBD < TBD	TBD	TBD
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 »)	< 70 %	≥ 70 % < 80 %	≥ 80 % < 85 %	85 %	100 %
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 %

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 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 2021 d'autoriser le Conseil à procéder à des AGA en faveur des Dirigeants mandataires sociaux.

Sur proposition du Comité RSE et du CNRG, l'Indicateur portant préalablement sur la croissance de la diversité femme/homme des équipes a été remplacé par un Indicateur de réduction de l'intensité carbone d'Ubisoft. Pour l'exercice précédent, le Conseil, particulièrement attentif aux enjeux d'inclusion et de diversité au sein des équipes, avait fixé un objectif de 24 % de femmes dans les équipes à l'horizon 2023 dans l'intention d'accélérer la dynamique sur ce défi majeur. Cela s'est concrétisé par une augmentation de la proportion de femmes dans les équipes de 1,5 point au cours du seul exercice clos le 31 mars 2021 (Cf. 5.4.2.1).

Sur la base des propositions émises par le Comité RSE, le Conseil a choisi de le remplacer par un Indicateur portant sur l'impact environnemental lié aux activités d'Ubisoft, enjeu dont la criticité s'est accélérée avec la multitude de catastrophes écologiques et l'attention croissante tant des institutions publiques, que des investisseurs, des consommateurs et des équipes. Ce changement permet d'inscrire une direction stratégique ambitieuse sur les enjeux environnementaux dans la rémunération variable long terme du PDg.

Ainsi, 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	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 in fine en performance économique et financière.	L'intensité carbone correspond à l'empreinte carbone en tonnes équivalent CO ₂ (TCO _{2e}) 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 mesure ainsi 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 de l'exercice précédant l'acquisition/le versement de la rémunération variable long terme.	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. 5.7.1) et exclut les compensations générées par le financement de projets responsables

(2) À l'horizon 31/12/23, la base de calcul correspond à l'année 2019, l'année 2020 n'étant pas représentative des émissions d'Ubisoft en raison du contexte lié à la crise du Covid-19

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 ⁽¹⁾
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

(1) 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

	> 80 % de la cible	≤ 80 % et > 90 % de la cible	≤ 90 % et > 100 % de la cible	≤ - 8,8 % ⁽¹⁾
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

(1) Afin de définir la cible, le Comité RSE a pris en considération les objectifs intégrés au plan de neutralité carbone à l'horizon 2030, notamment :

- atteindre 100 % d'énergie renouvelable (73,5 % en 2020)
- réduire les voyages d'affaires de - 20 % minimum
- accroître la durée de vie des équipements IT de 1 à 2 ans et orienter les processus d'achat vers un approvisionnement plus faible en carbone
- rationaliser la consommation électrique d'Ubisoft en améliorant l'adaptation des sites aux nouveaux modes de travail
- atteindre une part de 68 % d'unités vendues sous forme digitale (48 % en 2019)

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 ⁽¹⁾. 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 2022, dans le cas où le taux d'assiduité aux séances du Conseil est atteint, le montant de cette rémunération pourra s'élever à 40 000 € (Cf. 4.2.1.2).

AUTRES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION

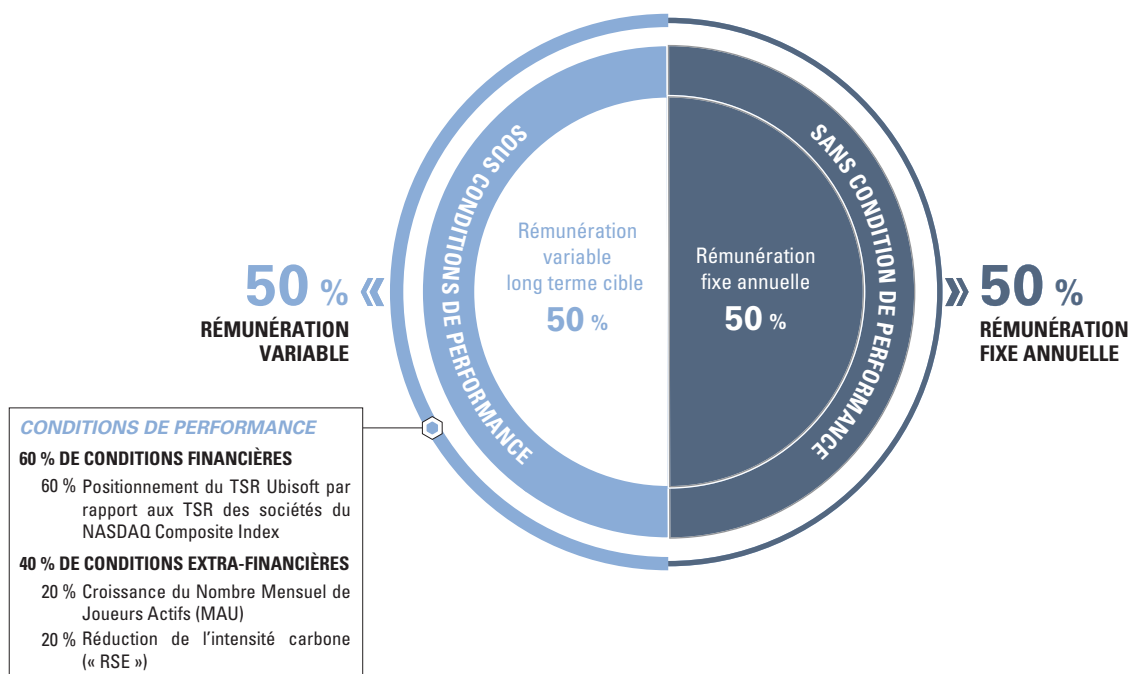
Le PDg ne bénéficie d'aucun autre élément de rémunération au titre de son mandat :

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

(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

4.2.1.5 DGd – Application de la Politique de rémunération au titre de l'exercice clos le 31 mars 2022

STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION TOTALE DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS



/// ÉLÉMENTS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS

- ✓
- ◆ Rémunération fixe 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 variable annuelle
 - ◆ Rémunération exceptionnelle

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 et de la cohérence de la rémunération totale par rapport à celle du PDg.

Le CNRG veille à la compétitivité de la rémunération totale des DGd en s'appuyant sur des études de rémunération régulièrement effectuées.

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, au regard du contexte associé à la crise du Covid-19 (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 DGd au titre de l'exercice clos le 31 mars 2022 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 2022, dans le cas où le taux d'assiduité aux séances du Conseil est atteint, le montant de cette rémunération pourra s'élever à 40 000 € (Cf. 4.2.1.2).

Les DGd peuvent en outre percevoir en qualité de Président et/ou 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 :

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