

## 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 2024

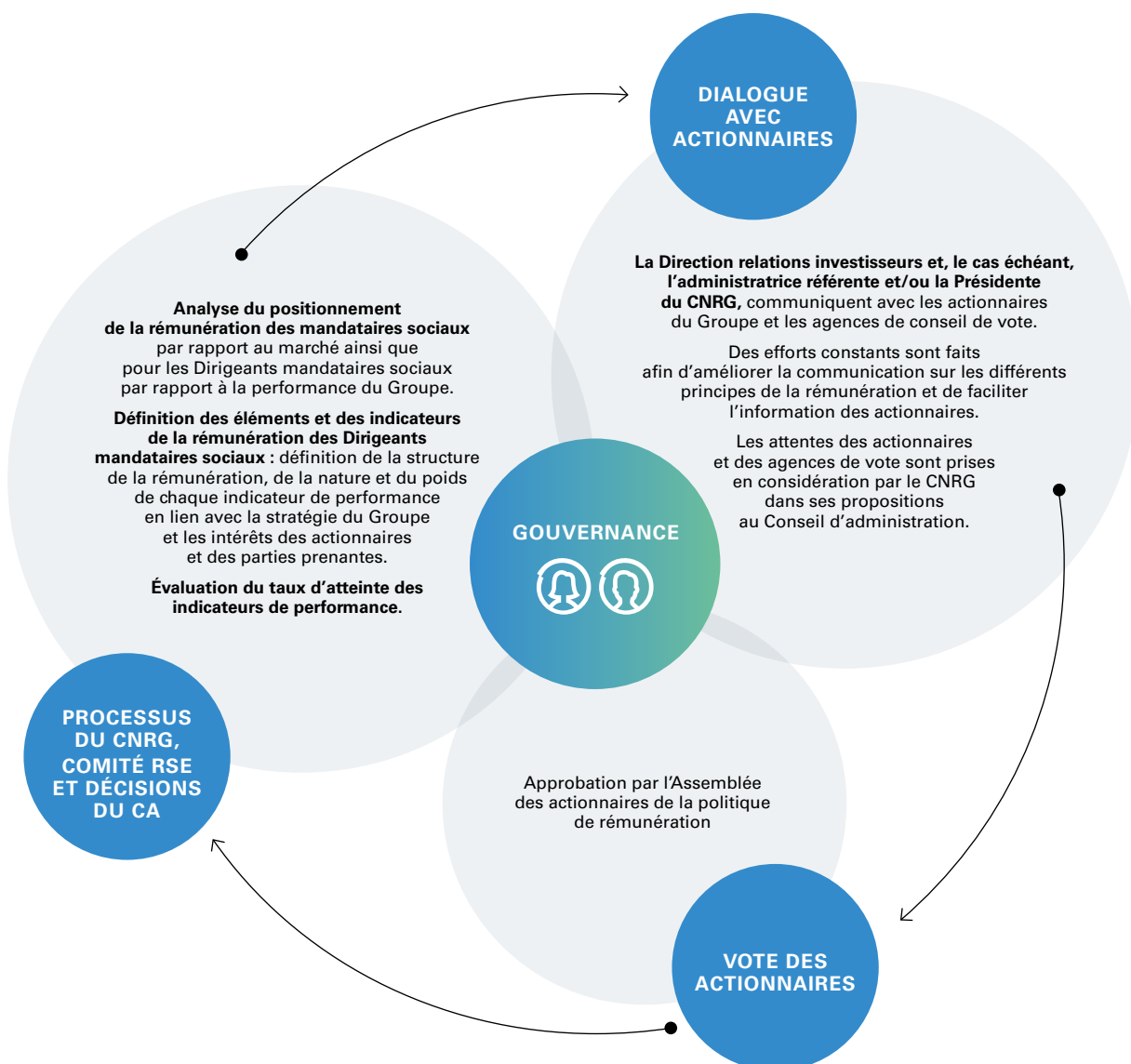
### 4.2.1.1 Gouvernance

Dans le respect des principes définissant la politique de rémunération, le CNRG 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. À ce titre, il est rappelé que le CNRG, comprenant un administrateur représentant les salariés et composé exclusivement d'administratrices indépendantes, répond pleinement aux recommandations en la matière du Code Afep-Medef (article 19.1).

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

Les attributions, modalités de fonctionnement ainsi que le détail des travaux au cours de l'exercice écoulé du CNRG, sont décrits aux 4.1.2.4.1 et 4.1.2.4.3. Le CNRG s'appuie également sur le Comité RSE d'une part, pour déterminer les indicateurs de performance ainsi que les objectifs à atteindre les plus pertinents en matière de responsabilité sociale et environnementale au regard de l'activité du Groupe et de sa stratégie et d'autre part, pour l'évaluation du taux d'atteinte de ces objectifs le cas échéant.






Le CNRG, ainsi que l'administratrice référente, s'assurent que les attentes exprimées par les actionnaires non représentés au sein du Conseil sont débattues en Conseil. En ce sens, il est ici rappelé que les résolutions relatives à la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux ont été approuvées, avec un score moyen de 95,5 %, lors de l'AG 2023 et de 98,2 %, lors de l'AG 2022.



## RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

## ► Rémunération des mandataires sociaux

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

		Rémunérations « Ex Post Individuel »			Rémunérations « Ex Ante »		
		Résolutions	FY22	FY23	Résolutions	FY23	FY24
			AG 2022	AG 2023		AG 2022	AG 2023
			Pour	Pour		Pour	Pour
	Yves GUILLEMOT, PDg	6°	✓ 98,66 %	✓ 96,47 %	11°	✓ 95,81 %	✓ 92,78 %
	Claude GUILLEMOT, DGd	7°	✓ 98,68 %	✓ 96,48 %	12°	✓ 98,02 %	✓ 93,50 %
	Michel GUILLEMOT, DGd	8°	✓ 98,68 %	✓ 96,48 %			
	Gérard GUILLEMOT, DGd	9°	✓ 98,68 %	✓ 96,14 %			
	Christian GUILLEMOT, DGd	10°	✓ 98,68 %	✓ 96,48 %			

### Gestion des conflits d'intérêts

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil (Cf. 4.1.2.3.5), les administrateurs veillent à préserver en toutes circonstances leur indépendance de jugement, de décision et d'action et s'efforcent d'éviter tout conflit pouvant exister entre leurs intérêts moraux et matériels et ceux de la Société. Afin de prévenir les risques de conflits d'intérêts, chaque administratrice indépendante a l'obligation de compléter annuellement un questionnaire qui lui est adressé par le CNRG et de déclarer en cas de modification, dès qu'elle 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 eu égard à sa propre composition et au nombre de ses comités.

#### Règles de détermination du montant annuel

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

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

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

#### Enveloppe globale de la rémunération

L'AG 2022 a fixé l'enveloppe annuelle maximale de la rémunération des administrateurs pouvant leur être allouée, jusqu'à nouvelle décision de l'assemblée générale, à 850 000 €. Le détail du montant versé au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024 figure au 4.2.2.1.2.

#### Principes de répartition du montant annuel

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

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

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

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

**Conseil d'administration**

La rémunération allouée aux administrateurs est répartie comme suit :

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

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

**Comités**

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

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

**Administratrice référente**

L'administratrice référente perçoit une rémunération forfaitaire supplémentaire au titre de sa mission.

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

Conseil d'administration	
Fixe	Variable selon participation (P)
<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 et des risques		CNRG		Comité RSE		Administratrice référente
Fixe Présidente	Variable Membres	Fixe Présidente	Variable Membres	Fixe Présidente	Variable Membres	Forfait
15 000 €	2 500 € par séance (plafond 4 séances par exercice)	10 000 €	2 500 € par séance (plafond 4 séances par exercice)	5 000 €	1 500 € par séance (plafond 4 séances par exercice)	15 000 € par exercice

**Autres modes de rémunération**

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

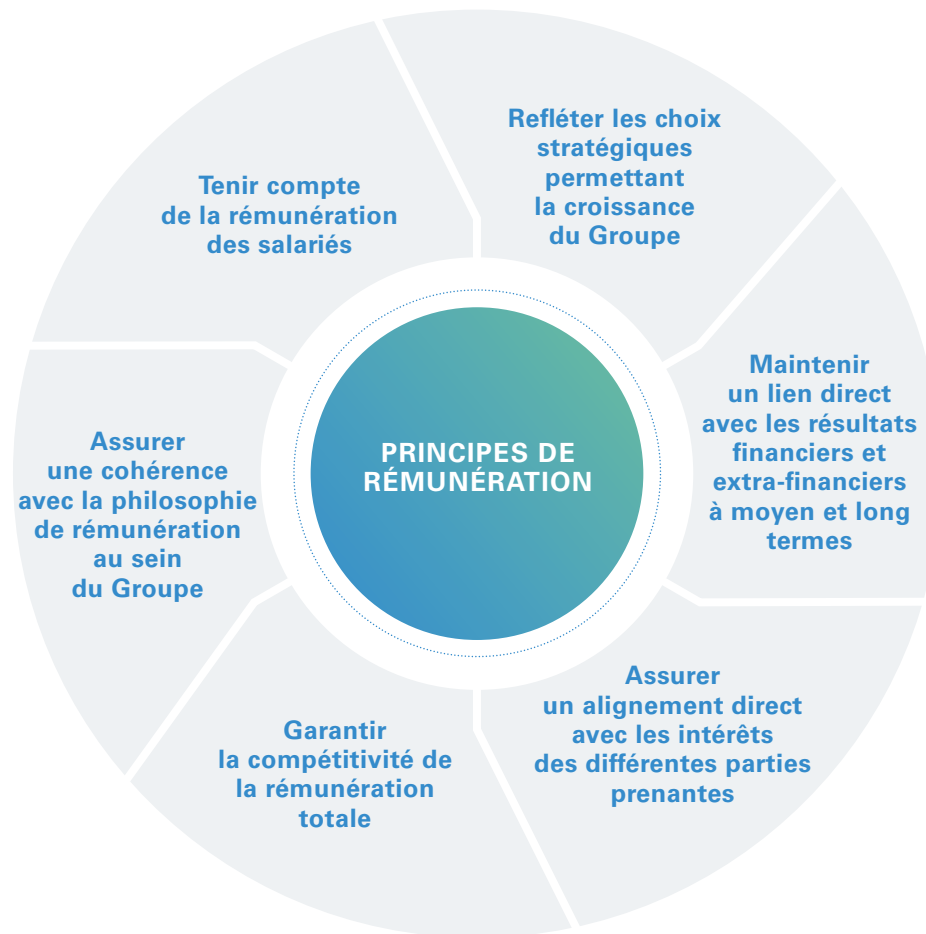
Le Conseil peut allouer des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats confiés à ses membres. En pareil cas, ces rémunérations sont comptabilisées en charges d'exploitation et soumises à l'approbation de l'AG. Il est précisé à toutes fins utiles qu'aucune mission exceptionnelle n'a été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

**4.2.1.3 Politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux**

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

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

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



<b>Pilier 1</b>	<b>Refléter les choix stratégiques permettant la croissance du Groupe</b>	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.
<b>Pilier 2</b>	<b>Maintenir un lien direct avec les résultats financiers et extra-financiers à moyen et long termes</b>	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.
<b>Pilier 3</b>	<b>Assurer un alignement direct avec les intérêts des différentes parties prenantes</b>	Afin que la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux soit alignée avec les intérêts des parties prenantes, une partie de la rémunération totale est directement liée au cours de bourse de l'Action Ubisoft. Par ailleurs, cet alignement est aussi assuré par la définition d'indicateurs répondant aux enjeux environnementaux, sociaux et/ou sociétaux auxquels le Groupe est confronté.
<b>Pilier 4</b>	<b>Garantir la compétitivité de la rémunération totale *</b>	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.
<b>Pilier 5</b>	<b>Assurer une cohérence avec la philosophie de rémunération au sein du Groupe</b>	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. Ainsi, la structure et la philosophie des plans de rémunération long terme des équipes, dont certains éléments sont présentés au 5.3.2.4, la nature des indicateurs de performance ou encore le rapport des rémunérations femme/homme font par exemple l'objet de discussions approfondies.
<b>Pilier 6</b>	<b>Tenir compte de la rémunération des salariés</b>	Au moment de définir ou de faire évoluer la rémunération totale des Dirigeants mandataires sociaux, le CNRG prend en compte la rémunération des salariés afin de garantir la cohérence de ses propositions. Dans sa réflexion, le CNRG a notamment un regard attentif sur l'évolution des ratios d'équité exposés au 4.2.2.1.3, ainsi que sur la comparaison de ces derniers avec ceux de sociétés françaises et internationales.

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

En sus de la rémunération pouvant être allouée au titre du mandat d'administrateur, les Dirigeants mandataires sociaux perçoivent une rémunération composée d'une rémunération fixe annuelle ainsi que d'une rémunération variable long terme et, concernant le PDg, d'une rémunération variable annuelle.

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

### Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle reflète les responsabilités, l'expérience et les compétences du Dirigeant mandataire social. L'augmentation maximale de la rémunération fixe pour la durée du mandat est proposée par le Conseil lors de la nomination et/ou du renouvellement du mandat de l'intéressé et répartie annuellement en tenant compte de l'évolution du marché sur la base d'étude de rémunération, et de la rémunération des salariés.

### Rémunération variable annuelle

#### PDg

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

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

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

Il est précisé que, pour chaque Indicateur, **en cas de non-atteinte d'un seuil minimum exigeant, aucune rémunération variable annuelle ne sera versée**. En outre, celle-ci est **plafonnée à 150 % de la rémunération fixe**, permettant ainsi de récompenser la surperformance dans un cadre défini.

Afin de mieux rémunérer la performance réalisée, **la rémunération variable annuelle suit désormais une progression proportionnelle entre chaque seuil jusqu'à l'atteinte du plafond**. Tandis que le versement progressait jusqu'à présent par palier entre le seuil minimum et la cible, le Conseil a souhaité adopter cette évolution afin d'inciter la meilleure performance possible y compris lorsque la cible ne peut être atteinte, pratique par ailleurs largement prédominante sur le marché tant sur la rémunération variable annuelle que long terme.

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

**Les Conditions de Performance de la rémunération variable annuelle du PDg pour FY25 sont détaillées au 4.2.1.4.**

#### DGd

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

### Rémunération variable long terme

La rémunération variable long terme, applicable tant au PDg qu'aux DGd, assure une création de valeur pérenne et solide. Elle est alignée directement sur l'intérêt des parties prenantes 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 (les « **Plans d'Actions** » ou « **LTI** ») et/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 permettrait de totalement ou partiellement satisfaire à l'attribution de la rémunération variable long terme.

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

Les Indicateurs, financiers et extra-financiers retenus permettent d'assurer la corrélation entre la valeur de la rémunération variable long terme et la performance de l'Action Ubisoft, tout en tenant compte des enjeux économiques, environnementaux, sociaux et/ou sociétaux du Groupe.

Il est précisé que, pour chaque Indicateur, **en cas de non-atteinte d'un seuil minimum exigeant, aucune rémunération variable long terme ne sera acquise/versée**. Par ailleurs, l'acquisition définitive de la rémunération variable long terme des Dirigeants mandataires sociaux est plafonnée à 100 % de l'attribution.

A l'instar de la rémunération variable annuelle, **l'acquisition/le versement de la rémunération variable long terme suit désormais une progression proportionnelle entre chaque seuil jusqu'à l'atteinte de la cible**. Cette évolution, d'une progression par palier vers une progression proportionnelle, est proposée avec les mêmes motivations que celles exposées, ci-dessus, pour la rémunération variable annuelle, et permet de maintenir une cohérence entre les deux systèmes de rémunération variable du PDg.

L'atteinte des Conditions de Performance déterminant l'acquisition/le versement de la rémunération variable long terme est **évaluée sur une période de trois exercices ou années minimum**. Les Conditions de Performance sur trois exercices ou années permettent d'aligner directement la dilution liée à l'acquisition des Actions de performance et/ou des SOP sur la création de valeur pour les parties prenantes.

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.

<sup>(1)</sup> 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

## RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

## ► Rémunération des mandataires sociaux

En cas de départ en retraite, l'acquisition définitive des droits inhérents aux rémunérations long terme s'effectuera *pro rata temporis* et relèvera, conformément aux dispositions du Code Afep-Medef, d'une appréciation du Conseil dûment motivée.

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

**Les Conditions de Performance de la rémunération variable long terme du PDg et des DGd pour l'attribution FY25 sont détaillées au 4.2.1.4.**

### Rémunération pouvant être allouée au titre du mandat d'administrateur

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

### Dérogation en cas de circonstances exceptionnelles

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

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

À titre d'exemples, un événement majeur impactant l'industrie dans son ensemble ou encore un changement de méthode comptable imposé par les textes pourrait conduire le Conseil à faire usage de son pouvoir discrétionnaire afin de procéder temporairement aux ajustements de certains éléments de rémunération existants, qu'il jugera nécessaire afin de garantir la cohérence entre la performance de la rémunération du/des Dirigeant(s) mandataires sociaux et celle de la Société conformément aux principes de la présente politique de rémunération. Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8, II, alinéa 1<sup>er</sup>, le Conseil devra apprécier si les ajustements ainsi opérés constituent une ou des modifications importantes de la politique de rémunération nécessitant d'être soumises au vote de l'AG.

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

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

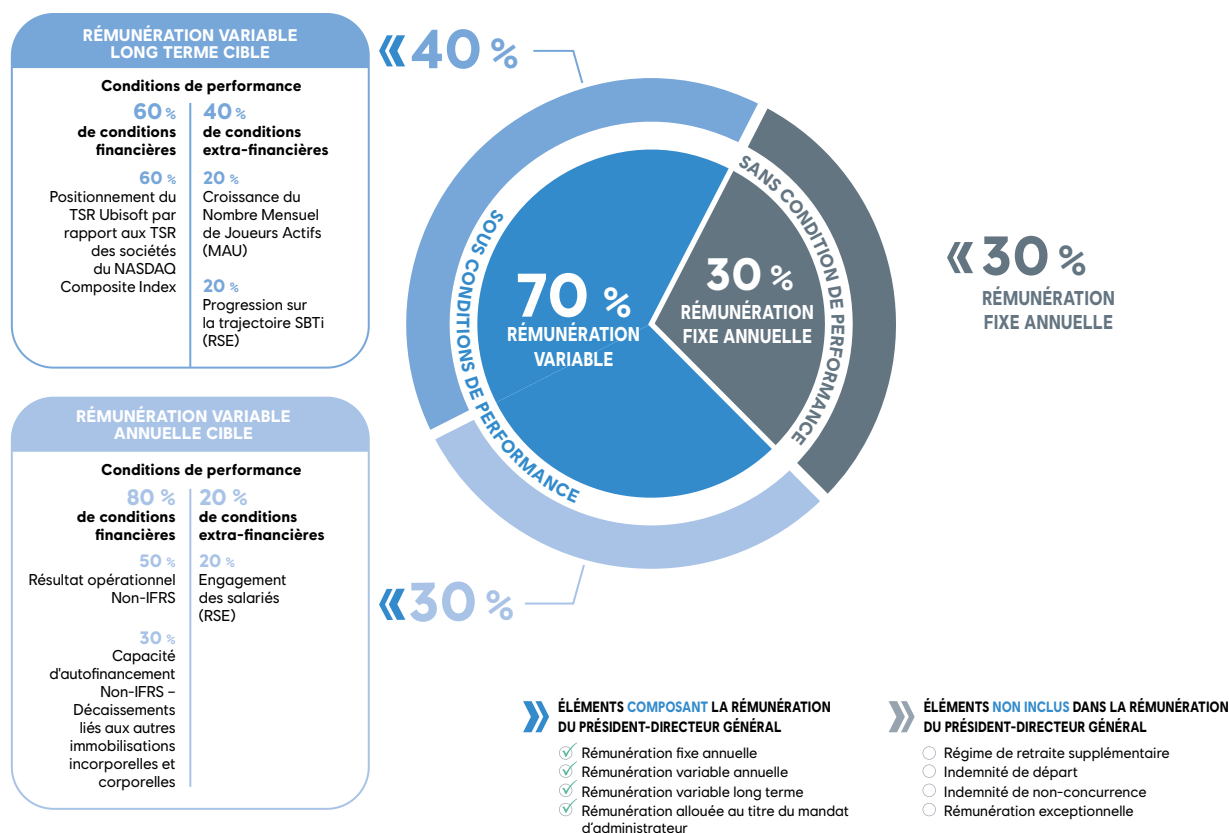
Ainsi, l'usage d'une telle dérogation ne saurait permettre une augmentation en valeur des montants cibles et maximums à verser ou attribués.

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



#### 4.2.1.4 PDg – Application de la Politique de rémunération au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025

##### Structure de rémunération totale du PDg



En adéquation avec les 6 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

##### Positionnement cible

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, est cohérente avec les caractéristiques des sociétés composant le panel de comparaison et permet de refléter de manière stable l'évolution des pratiques de marché.

##### Panel de comparaison

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

Ce panel se compose de sociétés européennes, majoritairement françaises, opérant dans les secteurs ou les industries dont les défis économiques, technologiques et concurrentiels sont proches de ceux du Groupe, tel que détaillé ci-dessous pour l'étude réalisée en 2023 :

ADYEN	ALTEN	AMADEUS	EDENRED
FUTURE	INFORMA	IPSOS	JCDECAUX
LOGITECH	METROPOLE TV – M6	MFE – MEDIAFOREUROPE	OCADO
QUADIENT	SAGE	SCHIBSTED	SOPRA STERIA
TELE2	TF1	VIAPLAY	WORLDLINE

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

Pour l'étude réalisée en 2023, le panel ainsi constitué présente les caractéristiques suivantes :

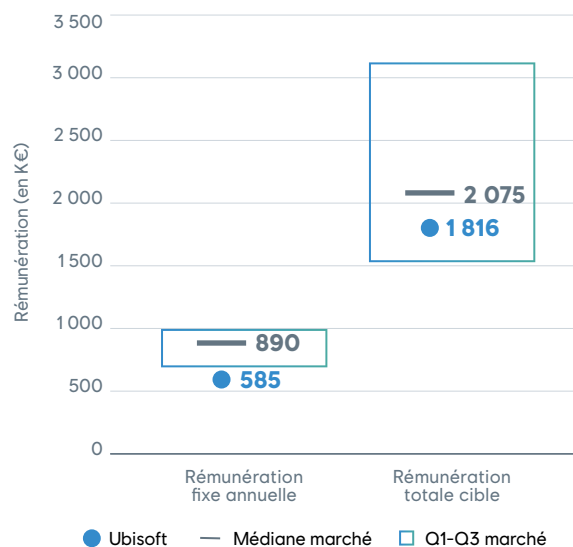
- chiffre d'affaires médian : 2 500 M€ ;
- capitalisation boursière médiane : 4 600 M€ ;
- effectif médian : 9 100 collaborateurs.

Le panel de comparaison qui sert de référentiel pour établir le premier quartile 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.

### Résultats de l'étude de rémunération

L'étude, réalisée en 2023 par un partenaire externe, a révélé un décalage négatif entre le niveau de rémunération du PDG et la médiane du marché, à savoir :

- - 34 % sur la rémunération fixe annuelle ;
- - 12 % sur la rémunération totale cible.



### Évolution de la rémunération totale

Il est rappelé que la rémunération totale du PDG, n'a pas été revalorisée depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019.

À la lumière des résultats de l'étude de rémunération, le Conseil, souhaitant d'une part garantir le principe de compétitivité de la rémunération totale présenté au 4.2.1.3 et d'autre part veiller à sa cohérence avec la stratégie de positionnement cible exposée ci-dessus, propose d'initier un rattrapage progressif de la rémunération totale lors du renouvellement du mandat du PDG.

En tenant compte du contexte interne et externe, **ce rattrapage sera limité, pour FY25, à une augmentation de 2,5 % de la rémunération fixe annuelle.** Le Conseil a privilégié une revalorisation proportionnée de la partie fixe, considérant l'écart important à ce niveau avec le marché, et ne souhaitant pas modifier une structure de rémunération cible cohérente et appréciée des parties prenantes pour sa lisibilité et son exigence.

Il est précisé que la nécessité de poursuivre ou non ce rattrapage sera étudié chaque année au regard notamment des résultats du Groupe, de la rémunération des équipes et de l'évolution des pratiques observées sur le marché.

### Rémunération fixe annuelle

En conséquence de la décision portant sur le rattrapage progressif de la rémunération totale cible du PDG, ci-avant visée, **l'augmentation de la rémunération fixe au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025 a été arrêtée à 2,5 %. La rémunération fixe annuelle est ainsi portée à 599 448 €.**

### Rémunération variable annuelle

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

La rémunération variable annuelle est assortie d'Indicateurs dits financiers et extra-financier, qui présentent les évolutions suivantes pour l'exercice clos le 31 mars 2025 :

#### Exercice 2024

Indicateurs	Pondération
Résultat opérationnel Non-IFRS *	60 %
Net Bookings Digital Groupe	20 %
Engagement des salariés (RSE)	20 %



#### Exercice 2025

Indicateurs	Pondération
Résultat opérationnel Non-IFRS *	50 %
Capacité d'autofinancement Non-IFRS – Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles	30 %
Engagement des salariés (RSE)	20 %

\* Correspond à l'Indicateur « EBIT Groupe Non-IFRS » dans le Document d'Enregistrement Universel 2022-23

### ■ Retrait de l'Indicateur Net Bookings Digital Groupe

Cet Indicateur intégré dans un contexte de digitalisation de l'industrie, visait à accélérer la transition d'Ubisoft vers une génération de revenus à plus forte valeur ajoutée. Alors que le Net Bookings Digital a représenté 85 % du Net Bookings sur l'exercice clos le 31 mars 2023, sa croissance revêt aujourd'hui une importance de pilotage stratégique moindre. La portion restante sera en effet progressivement réalisée avec la tendance continue du report de la distribution physique vers la distribution digitale.

### ■ Ajout de l'Indicateur Capacité d'autofinancement Non-IFRS – Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles

Le Conseil a décidé d'intégrer ce nouvel Indicateur après étude approfondie des priorités du Groupe et des intérêts des parties prenantes. Cet Indicateur représente la capacité du Groupe à se financer grâce à ses opérations et démontre la viabilité du modèle d'Ubisoft dans un contexte d'investissements soutenus ces dernières années.

### ■ Ajustement des Indicateurs financiers et de leur pondération

Bien que l'Indicateur Résultat opérationnel Non-IFRS demeure l'indicateur de référence permettant d'apprécier la profitabilité du Groupe notamment par rapport à ses principaux compétiteurs, le Conseil a souhaité rééquilibrer légèrement le poids des Indicateurs financiers afin de bien refléter les priorités stratégiques d'Ubisoft. La pondération de l'Indicateur Résultat opérationnel Non-IFRS passe ainsi de 60 % à 50 % tandis que le poids du nouvel Indicateur (FY25) « Capacité d'autofinancement Non-IFRS – Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles » s'établit à 30 %, visant ainsi à représenter l'importance de cet enjeu pour le Groupe.



### ■ Maintien de l'Indicateur Engagement des salariés (RSE)

Compte tenu des résultats de l'enquête d'engagement des salariés et des plans d'action en cours, le Conseil a décidé de maintenir cet Indicateur afin d'assurer une continuité sur ce thème prioritaire. Deux évolutions sont cependant à noter :

- Réintégration de la dimension Respect : l'enquête 2023 a révélé une diminution du score sur cette dimension, avec un écart vis-à-vis du marché toujours favorable à Ubisoft mais qui tend à se réduire. Sa réintégration dans l'Indicateur vise à repositionner ce thème à fort enjeu dans les priorités de l'exercice clos le 31 mars 2025 (FY25).
- Ajustement de la méthode de calcul : dans le but d'évaluer à la fois la capacité d'Ubisoft à améliorer son score mais aussi à mieux progresser que les autres sociétés d'une

année sur l'autre, la méthode de calcul prendra désormais également en compte la progression du score d'Ubisoft au regard de la progression du score du marché (calculé puis communiqué à Ubisoft par un prestataire indépendant).

Dans une période de transformation et d'optimisation de ses coûts fixes, Ubisoft est par ailleurs confronté au défi de maintenir un bon niveau d'engagement de ses équipes, à l'instar des autres acteurs de l'industrie Tech. C'est pourquoi l'ambition du Groupe pour FY25 est d'augmenter son score moyen sur les trois dimensions par rapport à l'année précédente, tout en maintenant son positionnement par rapport à l'évolution du score du marché.

Les Indicateurs retenus au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025 sont donc les suivants :

		Raison d'être	Méthode de calcul
Indicateurs financiers	Résultat opérationnel Non-IFRS	Ces deux Indicateurs permettent d'appréhender la qualité de la gestion économique et financière du Groupe de façon complémentaire.	La méthode consiste à comparer le niveau de chacun de ces Indicateurs, observé au 31 mars de l'exercice écoulé, par rapport à l'objectif annuel communiqué au marché (la cible) au début de l'exercice ou, à défaut d'objectif communiqué, par rapport à la cible fixée par le Conseil en lien avec les objectifs de création de valeur du Groupe.
	50 % de l'attribution cible	Le résultat opérationnel Non-IFRS est l'Indicateur de référence permettant de mesurer la performance financière du Groupe (Cf. 2.6.1).	
	Capacité d'autofinancement Non-IFRS – Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles	La capacité d'autofinancement Non-IFRS – Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles traduit la capacité d'Ubisoft à se financer grâce à la trésorerie générée par ses opérations.	
Indicateur extra-financier	30 % de l'attribution cible		
	Engagement des salariés (RSE)	Ubisoft est un groupe de talents et le bien-être de ses équipes est clé dans la réussite de sa mission. Le Groupe œuvre afin de favoriser un environnement de travail qui procure aux équipes un sentiment d'appartenance et de fierté, où chacune et chacun se sent engagé et libre d'être pleinement soi-même au travail.	Les dimensions <b>Engagement, Diversité et inclusion</b> et <b>Respect</b> sont associées à une ou plusieurs questions de l'enquête d'engagement. Des cibles de progression par rapport à l'année N-1 ont été définies pour chacune de ces dimensions. Leur résultat, agrégé sous forme de moyenne, est comparé relativement à l'évolution des scores marché pour obtenir le résultat global de l'Indicateur.
	20 % de l'attribution cible	Cet Indicateur vise à mesurer le bien-être des équipes au travers de trois dimensions incluses dans l'enquête d'engagement conduite annuellement par le Groupe accompagné d'un prestataire externe. Les trois dimensions choisies pour cet Indicateur sont l' <b>Engagement</b> , la <b>Diversité et l'inclusion</b> et le <b>Respect</b> .	

## RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

## ► Rémunération des mandataires sociaux

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

	Conditions de performance			
	< Seuil	Seuil	Cible	Plafond
INDICATEURS FINANCIERS (80 %)				
Résultat opérationnel Non-IFRS (50 %) (en millions d'euros) *				
En % de la cible sur cet Indicateur	< 80 %	80 %	100 %	≥ 125 %
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	15 %	50 %	75 %
	% versement proportionnel entre les niveaux Seuil, Cible et Plafond			
Capacité d'autofinancement Non-IFRS – Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles (30 %) (en millions d'euros) *				
En % de la cible sur cet Indicateur	< 80 %	80 %	100 %	≥ 125 %
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	9 %	30 %	45 %
	% versement proportionnel entre les niveaux Seuil, Cible et Plafond			
INDICATEUR EXTRA-FINANCIER (20 %)				
Engagement des salariés (RSE) (20 %)				
Cible	< -1/3 point	-1/3 point	+2/3 point	≥ +5/3 point
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	10 %	20 %	30 %
	% versement proportionnel entre les niveaux Seuil, Cible et Plafond			
TOTAL				
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	34 %	100 %	150 %

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

### Rémunération variable long terme

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

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

La rémunération variable long terme est assortie d'Indicateurs dits financier et extra-financiers. Dans une volonté de stabilité et après analyse de leur pertinence, le Conseil a décidé de **maintenir la nature et la pondération des Indicateurs existants pour l'exercice clos le 31 mars 2025.**

Il est cependant précisé que l'Indicateur « Progression sur la trajectoire SBTi », jusque-là composé de deux sous-indicateurs reflétant les deux engagements pris auprès de *Science Based Targets initiative* (« SBTi »), ne comprend désormais plus que la mesure de réduction des émissions de gaz à effet de serre (« GES »). Le second sous-indicateur, qui portait sur l'atteinte d'une proportion de fournisseurs engagés dans une initiative SBT, reflétait en effet un engagement défini à l'horizon 2026 et ne sera donc plus applicable lors de l'évaluation des conditions de performance en 2027.

Les Indicateurs retenus au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025 sont donc les suivants :

	Raison d'être	Méthode de calcul
Indicateur financier	<p><b>Positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index</b></p> <p><b>60 % de l'attribution cible</b></p> <p>Cet Indicateur boursier externe assure une corrélation entre la valeur de la rémunération long terme et celle du rendement de l'Action Ubisoft comparé à un panel de sociétés comparables (<i>total shareholder return</i> ou TSR).</p> <p>Le choix du NASDAQ Composite Index, 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.</p>	<p>Le niveau d'atteinte pour cet Indicateur est évalué sur une période de 3 années.</p> <p>La méthode consiste à comparer le TSR Ubisoft aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index, les TSR étant calculés en comparant les cours moyens observés sur une période de 30 séances antérieure à l'attribution avec les cours moyens observés sur une période de 30 séances 3 années plus tard.</p>
Indicateurs extra-financiers	<p><b>Croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU)</b></p> <p><b>20 % de l'attribution cible</b></p> <p>Les MAU (<i>Monthly Active Users</i>) 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.</p> <p>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 des expériences proposées par Ubisoft, se traduisant <i>in fine</i> en performance économique et financière.</p>	<p>Le niveau d'atteinte pour cet Indicateur est évalué sur une période de 3 exercices.</p> <p>L'évolution du nombre de MAU est mesurée à travers le taux de croissance annuel moyen entre la moyenne de MAU au cours de l'exercice précédant l'attribution et la moyenne de MAU au cours du dernier exercice de la période d'évaluation.</p>
	<p><b>Progression sur la trajectoire SBTi (RSE)</b></p> <p><b>20 % de l'attribution cible</b></p> <p>Depuis plusieurs années, Ubisoft s'engage à une plus forte sensibilisation à l'urgence climatique. En 2021, le Groupe s'est engagé auprès de SBTi, un organisme indépendant en charge de valider le plan de réduction de l'empreinte carbone globale d'Ubisoft d'ici 2030, conformément à des exigences définies scientifiquement pour limiter le réchauffement planétaire à +1,5 °C.</p> <p>Cet indicateur permet d'évaluer la progression du Groupe sur la trajectoire SBTi<sup>(3)</sup> qui prévoit la réduction de 42 % de ses émissions de GES sur les scopes 1 et 2 à l'horizon 2030 par rapport à 2020.</p>	<p>Le niveau d'atteinte pour cet Indicateur est évalué sur une période de 3 années.</p> <p>La réduction des émissions de GES<sup>(1)</sup> est évaluée en comparant les GES émis 3 ans après l'attribution avec les GES émis en 2020<sup>(2)</sup>.</p> <p>La cible a été définie par extrapolation linéaire par rapport à la trajectoire SBTi validée.</p>

(1) Émissions de GES sur les scopes 1 et 2, telles que définies dans le Document d'Enregistrement Universel d'Ubisoft 2021-22 (5.1.7)

(2) Émissions 2020, servant de base au calcul, indiquées dans le dernier Document d'Enregistrement Universel d'Ubisoft publié avant l'évaluation de l'indicateur

(3) Disponible sur le site SBTi, le plan d'Ubisoft se décline sous la forme de deux engagements : la réduction de 42 % de ses émissions de GES sur les scopes 1 et 2 à l'horizon 2030 par rapport à 2020 d'une part, et l'atteinte d'une proportion de deux tiers de ses fournisseurs étant engagés dans une initiative SBT à l'horizon 2026 d'autre part. Pour le plan attribué pour l'exercice clos le 31 mars 2025, il est à rappeler que le second sous-indicateur, reflète un engagement défini à l'horizon 2026 et ne sera donc plus applicable lors de l'évaluation des conditions de performance en 2027

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

	Conditions de performance		
	< Seuil	Seuil	Cible
INDICATEUR FINANCIER (60 %)			
Positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index (60 %)			
Cible	< 50 <sup>e</sup> percentile	50 <sup>e</sup> percentile	≥ 60 <sup>e</sup> percentile
	0 %	50 %	100 %
% de l’attribution sur cet Indicateur	% acquisition/versement proportionnel entre les niveaux Seuil et Cible		
INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS (40 %)			
Croissance du Nombre Mensuel de Joueurs Actifs (MAU) (20 %) *			
En % de la cible sur cet Indicateur	< 80 %	80 %	≥ 100 %
	0 %	30 %	100 %
% de l’attribution sur cet Indicateur	% acquisition/versement proportionnel entre les niveaux Seuil et Cible		
Progression sur la trajectoire SBTi (20 %) – % de réduction des émissions de GES entre CY2020 et octobre 2027			
Cible	< 25 %	25 %	≥ 29 %
	0 %	30 %	100 %
% de l’attribution sur cet Indicateur	% acquisition/versement proportionnel entre les niveaux Seuil et Cible		

\* 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

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 minimum. Les Plans d'Actions sont définitivement acquis à la suite d'une période d'acquisition de quatre années minimum <sup>(2)</sup>. 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 2025, dans

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

#### Autres éléments de rémunération

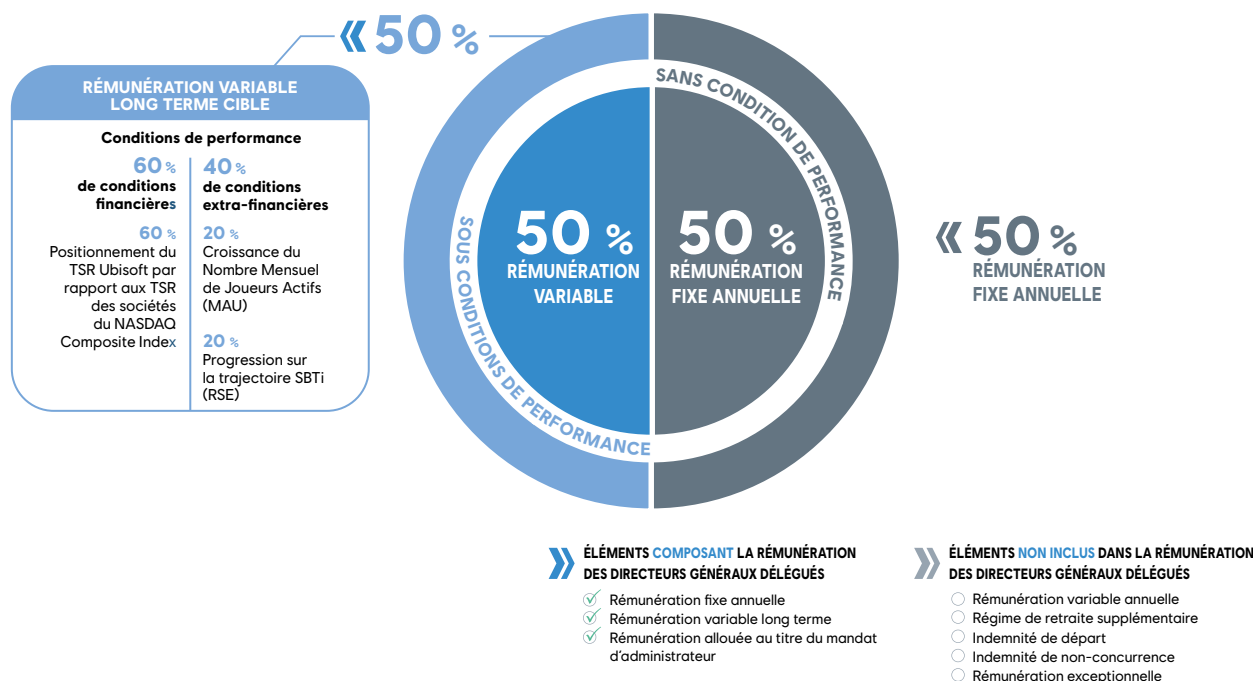
Le PDg ne bénéficie d'aucun autre élément de rémunération au titre de son mandat :

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

<sup>(2)</sup> 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 2025

##### Structure de rémunération totale des DGd



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

##### Rémunération fixe annuelle

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

Le CNRG, bien que restant attentif à garantir la compétitivité de la rémunération totale sur le long terme, a proposé de maintenir la rémunération fixe des DGd au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025 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 à environ 50 % de la rémunération totale des DGd soit environ 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 2025, dans le cas où le taux d'assiduité aux séances du Conseil est atteint, le montant de cette rémunération s'élèvera à 40 000 € (Cf. 4.2.1.2).

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

##### Autres éléments de rémunération

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

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