

# Rapport du Conseil d'administration

relatif à l'approbation de la rémunération  
du Conseil d'administration  
et du Comité exécutif du Groupe

au cours de l'Assemblée générale ordinaire 2016  
de Zurich Insurance Group SA

Point 5 à l'ordre du jour



## Mesdames, Messieurs les actionnaires,

La philosophie de Zurich en matière de rémunération fait partie intégrante de notre offre globale d'emploi visant à attirer, fidéliser, motiver nos collaborateurs et à récompenser leurs performances exceptionnelles. Nous continuons d'évaluer et de tester notre approche de la rémunération, afin de veiller à ce que notre stratégie, la performance de la société à long terme, sa capacité financière et les intérêts des actionnaires soient pris en considération. Notre système de rémunération satisfait aux exigences légales et réglementaires et est conforme à nos principes de gestion des risques et de gouvernance de l'entreprise, tout en tenant compte des pratiques et des tendances du marché.

Cela fait un an que nous avons mis en place la règle des deux votes contraignants pour l'approbation du montant global maximal de rémunération du Conseil d'administration et du montant global maximal de rémunération du Comité exécutif du Groupe (GEC), conformément à l'ordonnance contre les rémunérations abusives (ORAb), lors de l'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> avril 2015.

Nous vous invitons à nouveau cette année à vous prononcer sur les montants globaux maximaux du :

- Conseil d'administration pour la période d'un an allant de l'Assemblée générale ordinaire 2016 à l'Assemblée générale ordinaire 2017, et
- du GEC au titre de l'exercice 2017.

En ce qui concerne la rémunération du Conseil d'administration pour la période d'un an allant de l'Assemblée générale 2015 à l'Assemblée générale 2016 (95,6% de voix favorables), nous sommes heureux d'annoncer que le montant global de 4 900 000 CHF qui avait été approuvé correspond au montant global de rémunération versé pour cette période.

En ce qui concerne le montant global maximal de rémunération qui avait été approuvé pour le GEC au titre de l'exercice 2016 (75 900 000 CHF; 89,9% de voix favorables), nous prévoyons de fournir un rapprochement du montant approuvé et du montant versé sera fourni en 2019, une fois la rémunération définitive connue. Cela inclut le niveau d'acquisition des actions liées à la performance qui sont attribuées dans le cadre du plan d'incitation à long terme (LTIP) en 2016.

Pour que vous puissiez continuer à donner votre avis sur notre rapport de rémunération, Zurich soumettra le rapport de rémunération 2015 à un vote consultatif et non contraignant (point 1.2 à l'ordre du jour).

Nous espérons que vous jugerez ce document utile. Il vous fournira de plus amples informations sur le point 5 à l'ordre du jour concernant l'approbation de la rémunération du Conseil d'administration et du Comité exécutif du Groupe. Vous trouverez plus d'informations sur le système de rémunération et sur la rémunération en général dans le rapport de rémunération 2015.

Au nom du Conseil d'administration de Zurich Insurance Group SA

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Tom de Swaan'.

Tom de Swaan  
Président du Conseil d'administration

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Thomas K. Escher'.

Thomas K. Escher  
Président du Comité de rémunération  
du Conseil d'administration

## Point 5.1 à l'ordre du jour

### Approbation de la rémunération du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration propose d'approuver un montant global maximal de rémunération du Conseil d'administration de 4 700 000 CHF pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2016 à l'Assemblée générale ordinaire 2017.

En 2015, les actionnaires ont approuvé un montant global maximal de rémunération du Conseil d'administration de 4 900 000 CHF pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2015 à l'Assemblée générale ordinaire 2016. Au vu des versements déjà effectués en 2015 et des montants dont le versement est prévu au premier trimestre 2016, le montant effectif de la rémunération du Conseil d'administration pour cette période s'élève à 4 900 000 CHF; il est donc parfaitement conforme au montant approuvé.

En tant qu'acteur d'envergure mondiale dans le secteur des assurances, Zurich se doit de proposer aux membres du Conseil d'administration un niveau de rémunération permettant à l'entreprise d'attirer et de retenir des personnes hautement qualifiées aux parcours variés. Afin d'aider le Conseil d'administration à déterminer la rémunération du Conseil d'administration, un conseiller indépendant réalise régulièrement des études comparatives. Zurich s'efforce d'orienter la rémunération des membres du Conseil d'administration sur le niveau médian des entreprises du Swiss Market Index.

Tous les membres du Conseil d'administration de Zurich sont également membres du Conseil d'administration de Zurich Compagnie d'Assurances SA et les honoraires couvrent les tâches et responsabilités exercées au sein des deux organes. Tous les honoraires sont versés exclusivement en tant que montant fixe, mais 50% des honoraires de base sont octroyés sous forme d'actions de Zurich Insurance Group SA dont la vente est bloquée pendant une période de cinq ans. Les membres du Conseil d'administration de Zurich n'ont droit à aucune rémunération variable ou indexée sur la performance, et aucun honoraire (y compris la part fournie sous forme d'actions dont la vente est bloquée) n'est conditionné à la réalisation de performances quelles qu'elles soient. Les détails sur la rémunération du Conseil d'administration figurent dans le rapport de rémunération 2015.

## Résumé des honoraires annuels versés au Conseil d'administration au cours des cinq dernières années civiles<sup>1</sup>

Année	Nombre de membres <sup>2</sup>	Honoraires (en milliers de CHF)		
		Total	en espèces	en actions
2011	11,00	4 258	3 079	1 179
2012	11,00	4 244	3 166	1 078
2013	10,67	4 151	2 993	1 158
2014	9,25	3 701	2 702	999
2015	10,50	4 817	2 787	2 030

Lors de l'Assemblée générale ordinaire 2015, les actionnaires ont approuvé des modifications de la structure des honoraires qui sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2015. Celles-ci comprenaient entre autres un ajustement des honoraires du président et du vice-président, une augmentation à 50 % de la part des honoraires de base versés en actions et un prolongement de la période, pendant laquelle la vente d'actions est bloquée, à cinq ans. Aucune modification de la structure des honoraires du Conseil d'administration n'est proposée pour 2016.

1 Fournit des informations sur les honoraires annuels versés au Conseil d'administration pendant l'exercice et non pour la période d'un an allant d'une Assemblée générale à une autre et sur laquelle porte le vote.

2 Le nombre de membres est indiqué au prorata du nombre de mois pendant lesquels les membres ont siégé.

## Structure et niveaux d'honoraires au 30 mars 2016<sup>3</sup> (en milliers de CHF)

Fonction	Part des honoraires		
	Total	en espèces	en actions
Honoraires de base du président du Conseil d'administration	1 500	750	750
Honoraires de base du vice-président du Conseil d'administration	400	200	200
Honoraires de base des membres du Conseil d'administration	240	120	120
Honoraires de comité	60	60	–
Honoraires de présidence du Comité d'audit	80	80	–
Honoraires de présidence du Comité de rémunération	60	60	–
Honoraires de présidence du Comité des risques	60	60	–
Honoraires de présidence du Comité de gouvernance et des nominations <sup>4</sup>	60	60	–

Au cours de l'Assemblée générale ordinaire 2016, les actionnaires vont élire les membres du Conseil d'administration et du Comité de rémunération individuellement. Sous réserve d'élection des membres du Conseil d'administration et du Comité de rémunération et à condition que les responsabilités assignées aux membres et présidents des comités restent inchangées pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2016 à l'Assemblée générale ordinaire 2017, le montant global de rémunération serait de 4 550 000 CHF. Afin de tenir compte d'un éventuel changement de président des comités et/ou de responsabilités au sein des conseils d'administration des filiales, un montant additionnel de 150 000 CHF destiné à couvrir les honoraires supplémentaires à payer est soumis à l'approbation des actionnaires.

<sup>3</sup> A l'exclusion des autres honoraires perçus en vertu de l'appartenance aux conseils d'administration des filiales de Zurich, autres que Zurich Compagnie d'Assurances SA.

<sup>4</sup> Ces honoraires ne sont pas versés lorsque le président (ou le vice-président) du Conseil d'administration préside également le Comité de gouvernance et des nominations.

Le montant global maximal de rémunération du Conseil d'administration se répartit comme suit:

**Honoraires à prévoir pour les membres du Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2016 à l'Assemblée générale ordinaire 2017 (en milliers de CHF)**

	Honoraires de base	Honoraires de comité	Honoraires de présidence	Autres honoraires <sup>5</sup>	Total des honoraires		
					Total	en espèces	en actions
T. de Swaan, président	1 500	–	–	–	1 500	750	750
F. Kindle, vice-président	400	–	–	–	400	200	200
J. Amble	240	60	–	–	300	180	120
S. Bies	240	60	–	50	350	230	120
A. Carnwath	240	60	–	–	300	180	120
Ch. Franz	240	60	–	–	300	180	120
J. Hayman	240	60	–	–	300	180	120
M. Mächler	240	60	–	–	300	180	120
K. Mahbubani	240	60	–	–	300	180	120
D. Nish	240	60	–	–	300	180	120
Honoraires de présidence des comités d'audit, de rémunération et des risques à attribuer	–	–	200	–	200	200	–
Sous-total	3 820	480	200	50	4 550	2 640	1 910
Réserve destinée à couvrir toute modification possible de responsabilités <sup>6</sup>	n/a	n/a	n/a	n/a	150	150	n/a
<b>Total</b>	<b>3 820</b>	<b>480</b>	<b>200</b>	<b>50</b>	<b>4 700</b>	<b>2 790</b>	<b>1 910</b>
Montant global approuvé à l'Assemblée générale ordinaire 2015 <sup>7</sup>	4 060	540	200	100	4 900	2 870	2 030

Sur la base des honoraires mentionnés à la page précédente, le Conseil d'administration propose d'approuver un montant global maximal de rémunération pour le Conseil d'administration de 4 700 000 CHF<sup>8</sup> pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2016 à l'Assemblée générale ordinaire 2017.

5 Lorsqu'un administrateur est également membre du conseil d'administration d'une ou de plusieurs filiales de Zurich, autre(s) que Zurich Compagnie d'Assurances SA, il a droit à des honoraires supplémentaires de 50 000 CHF par an, auxquels s'ajoutent 10 000 CHF par an s'il préside également le comité d'audit du conseil d'administration en question. La structure des honoraires des conseils d'administration des filiales peut être modifiée si certaines circonstances, telles qu'une prolongation de la durée nécessaire à l'acquittement des tâches d'un membre du conseil d'administration, le justifient.

6 Ces modifications peuvent concerner, par exemple, la présidence de comités ou les responsabilités au sein des conseils d'administration des filiales.

7 Lors de l'Assemblée générale ordinaire 2015, un montant de 4 900 000 CHF a été proposé et approuvé par les actionnaires pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2015 à l'Assemblée générale ordinaire 2016. Ce montant était basé sur 11 membres du Conseil d'administration (comparé à 10 membres cette année). De plus ce montant comprenait un montant supplémentaire de 50 000 CHF à titre d'« autres honoraires » pour D. Nicolaisen en sa qualité de membre du Conseil d'administration de Zurich Holding Company of America, Inc.

8 Dans le cadre des honoraires versés et conformément à la législation en vigueur, Zurich verse la part patronale des cotisations aux systèmes de sécurité sociale. Ces cotisations ne sont pas comprises dans le montant global maximal de rémunération du Conseil d'administration. Le montant de 92 129 CHF pour 2015 sert de référence.

## Point 5.2 à l'ordre du jour

### Approbation de la rémunération du Comité exécutif du Groupe

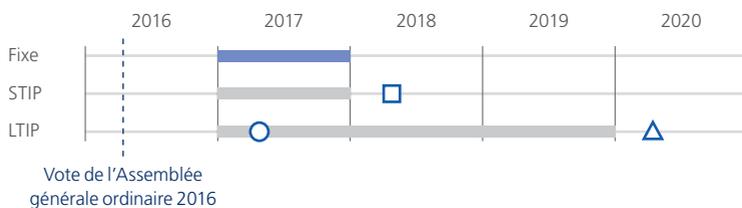
Le Conseil d'administration propose d'approuver un montant global maximal de rémunération du Comité exécutif du Groupe de 74 300 000 CHF au titre de l'exercice 2017.

La structure de rémunération et la répartition des éléments de rémunération pour les membres du GEC sont déterminées par le Conseil d'administration et tiennent compte des pratiques du marché concerné et des comparaisons internes. L'objectif de rémunération totale des différents membres du GEC est d'atteindre les niveaux médians du marché correspondant.

Les éléments de rémunération totale pour le GEC incluent le salaire de base, les primes d'incitation à court et long terme (STIP et LTIP), les cotisations de retraite et avantages ainsi que d'autres rémunérations. La rémunération variable (STIP et LTIP) est étroitement liée à la réalisation d'objectifs stratégiques et de résultats d'exploitation prédéfinis. En conséquence, la rémunération totale pourra être inférieure, égale ou supérieure à l'objectif visé. Les primes individuelles au titre du STIP dépendent principalement de la réalisation du bénéfice net après impôts attribuable aux actionnaires (Net Income Attributable to Shareholders, NIAS) et de la performance individuelle globale du membre concerné. Le montant de l'attribution définitive des actions liées à la performance dans le cadre du LTIP est évalué sur une période de trois ans en tenant compte du rendement total pour les actionnaires (Total Shareholder Return, TSR) relatif, du rendement du NIAS sur les fonds propres ordinaires (NIAS ROE) et de la réalisation des objectifs de versements en espèces nets. Les détails sur la rémunération du GEC figurent dans le rapport de rémunération 2015.

Le schéma à la page suivante explique le calendrier des éléments de rémunération qui, en tant que somme, composent la rémunération totale pour 2017.

## Schéma du calendrier des différents éléments de rémunération



- La rémunération fixe inclut le salaire de base, les cotisations de retraite et avantages et les autres rémunérations au cours de l'année 2017.
- Versement du STIP pour 2017, effectué en mars 2018 et communiqué dans le rapport de rémunération 2017.
- Allocation des actions cibles dans le cadre du LTIP en 2017, communiquée dans le rapport de rémunération 2017.
- Evaluation du niveau d'acquisition pour la période de performance 2017–2019.<sup>9</sup>
- Durée de la période de performance prise en considération dans les critères de performance du STIP (un an) et du LTIP (trois ans).

Pour faciliter la compréhension du montant global maximal de rémunération, les montants de rémunération globaux estimés à l'objectif et aux niveaux maximums sont illustrés dans le tableau à la page suivante. Les données se basent sur un total de 11 membres et reposent sur les hypothèses relatives à la structure de rémunération en 2017.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> La vente de la moitié des actions liées à la performance acquises est bloquée pour trois années supplémentaires, de sorte que toutes les restrictions seront levées en 2023.

<sup>10</sup> Afin de convertir les montants en CHF, un taux de change de 1 USD = 1 CHF a été appliqué.

Rémunération totale du GEC soumise à approbation pour 2017  
et approuvée précédemment pour 2016

	Objectif		Maximum		
	Valeur 2017	Valeur 2016	Valeur 2017	Valeur 2016	Critères pour atteindre le maximum <sup>11</sup>
Fixe	15,9 millions de CHF	15,7 millions de CHF	15,9 millions de CHF	15,7 millions de CHF	–
	Salaire de base, avantages, retraites et autres rémunérations.		Salaire de base, avantages, retraites et autres rémunérations.		
STIP	11,3 millions de CHF	11,2 millions de CHF	22,6 millions de CHF	22,4 millions de CHF	Au cours de l'exercice 2017: i) résultat NIAS exceptionnel <b>et</b> ii) taux de performance maximale pour chaque membre du GEC.
	Objectif STIP pour l'année considérée. Objectif STIP en % multiplié par le salaire de base.		Deux fois la valeur de l'objectif STIP. Le paiement maximum s'élève à 200% de l'objectif.		
LTIP	17,9 millions de CHF	18,9 millions de CHF	35,8 millions de CHF	37,8 millions de CHF	Pendant la période de performance de trois ans prise en considération: i) position TSR relative: Top 3 positions de 18 compagnies <b>et</b> ii) NIAS ROE: $\geq 14,25\%$ par an <b>et</b> iii) versements en espèces nets $\geq 10,0$ milliards d'USD
	Allocation des objectifs du LTIP pour l'année considérée. Objectif LTIP en % multiplié par le salaire de base.		Deux fois la valeur d'allocation de l'objectif LTIP. L'acquisition maximale s'élève à 200% de l'objectif.		
Total	45,1 millions de CHF	45,8 millions de CHF	74,3 millions de CHF	75,9 millions de CHF	

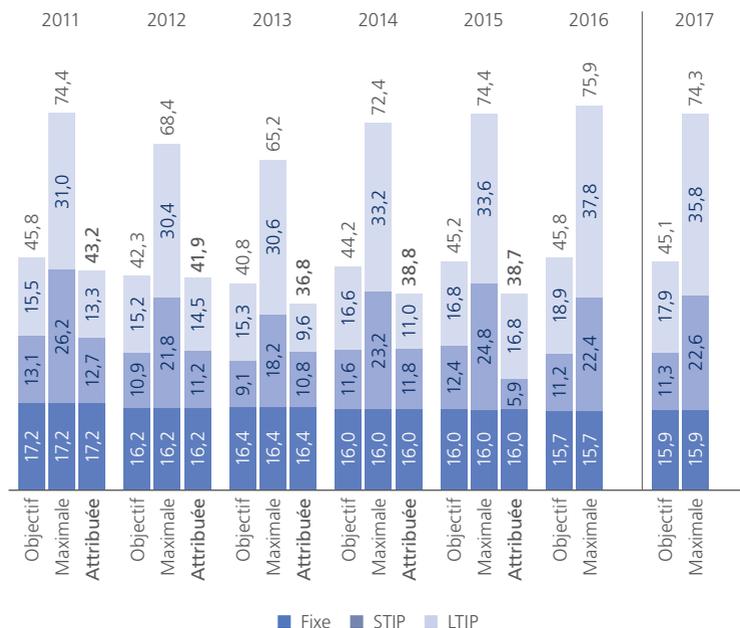
11 Critères reflétant la stratégie 2014 à 2016. Le cadre de la mesure de la performance pour 2017 à 2019 sera aligné avec les objectifs du nouveau cycle stratégique.

Les montants des différents éléments de rémunération (fixe, STIP et LTIP) sont de nature indicative et peuvent varier dans les limites du montant global maximal de rémunération (Total) soumis à approbation.

Le calcul du montant global maximal de rémunération du GEC tient compte des montants STIP maximaux potentiels et du niveau d'acquisition LTIP maximal, qui correspondent chaque fois à 200% de l'objectif. Cette méthode reflète le montant global maximal susceptible de découler des directives de rémunération en vigueur, une approche que le Conseil d'administration considère comme transparente pour les actionnaires. Pour qu'une telle rémunération maximale soit versée au titre des plans de rémunération variable, il faudrait qu'une performance exceptionnelle ait été réalisée.

Dans le graphique présenté à la page suivante, les données pour l'année 2011 jusqu'à 2015 donnent un aperçu de l'évolution de la rémunération du GEC de Zurich en tenant compte des objectifs ainsi que des montants maximums et réellement attribués (Attribuée). Il comprend également le montant maximal de la rémunération globale qui a été approuvée par les actionnaires pour 2016 et le montant soumis à approbation pour 2017, ainsi que les montants cibles respectifs. Les montants attribués comprennent les montants réellement payés au titre du STIP pour les exercices financiers respectifs, ainsi que les niveaux d'acquisition atteints au cours de l'exercice pour l'allocation de l'objectif LTIP correspondant. Comme le montre le graphique, la rémunération attribuée au cours de la période de cinq ans se montait en moyenne à 56% du montant maximum potentiel (rémunération «Attribuée» par opposition à rémunération «Maximale»).

## Illustration de la rémunération totale du GEC<sup>12</sup> (en millions de CHF)



12 Les montants attribués en 2013 et 2014 reflètent les niveaux d'acquisition en 2016 pour la 3<sup>ème</sup> tranche de l'attribution LTIP au titre de 2013 et la 1<sup>ère</sup> tranche pour l'attribution LTIP au titre de 2014. En ce qui concerne la 2<sup>ème</sup> tranche de l'attribution LTIP au titre de 2014 et l'attribution complète LTIP au titre de 2015, nous avons supposé un niveau d'acquisition de 100% de l'objectif jusqu'à ce que les niveaux d'acquisition soient connus pour pouvoir déterminer le montant réellement attribué.

Sur la base de la rémunération maximale mentionnée à la page précédente, le Conseil d'administration propose d'approuver un montant global maximal de rémunération du GEC de **74 300 000 CHF**<sup>13</sup> au titre de l'exercice 2017.<sup>14</sup>

13 Les rendements des actionnaires, y compris les dividendes équivalents à partir de la date d'octroi des actions cibles jusqu'à la date d'acquisition, ainsi que l'impact des fluctuations des taux de change ne sont pas pris en compte. Dans le cadre de la rémunération versée au GEC et conformément à la législation en vigueur, Zurich verse la part patronale des cotisations aux systèmes de sécurité sociale. Ces cotisations ne sont pas comprises dans le montant global maximal de rémunération du GEC. Le montant de 2,1 million de CHF pour 2015 sert de référence.

14 Conformément à ses statuts, Zurich est autorisée à effectuer à tout nouveau membre du GEC et pendant une période pour laquelle l'Assemblée générale ordinaire a déjà approuvé la rémunération du GEC des paiements supplémentaires pour la ou les périodes en question, si le montant total déjà approuvé pour cette rémunération n'est pas suffisant. Au cours d'une période de rémunération quelle qu'elle soit, la somme de tous les paiements supplémentaires ne pourra pas dépasser 30% du montant total respectif de la rémunération totale maximale du GEC approuvé.



Zurich Insurance Group SA  
Registre des actions  
c/o SIX SAG SA  
Case postale  
CH-4609 Olten  
Téléphone +41 (0)44 625 22 55  
[shareholder.services@zurich.com](mailto:shareholder.services@zurich.com)

