

# Rapport du Conseil d'administration

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

au cours de l'Assemblée générale ordinaire 2017  
de Zurich Insurance Group SA

Point 5 à l'ordre du jour



## Mesdames, Messieurs les actionnaires,

Nous continuons de garantir que notre approche relative à la rémunération correspond à nos objectifs stratégiques, n'encourage pas une prise de risque excessive et nous permet d'attirer, de motiver et de fidéliser des collaborateurs hautement qualifiés, tout en récompensant de manière appropriée les résultats commerciaux obtenus.

Aucun changement n'est proposé concernant la structure de rémunération du Conseil d'administration. La rémunération de notre Conseil d'administration est fixe et inclut les honoraires de base qui sont versés pour moitié en espèces et pour moitié sous forme d'actions dont la vente est bloquée pendant cinq ans. Les actions dont la vente est bloquée ne sont pas liées à la réalisation de performances quelles qu'elles soient.

Au regard de la direction stratégique communiquée en novembre dernier, à savoir l'adoption d'une structure plus simple et orientée clientèle, plusieurs changements ont été apportés pour ajuster notre programme d'incitations, valables à compter de 2017. Vous trouverez des informations complémentaires concernant ces changements dans notre rapport de rémunération 2016. En résumé:

- la structure du plan d'incitation à court terme (STIP) a été adaptée à la nouvelle structure organisationnelle ainsi qu'aux nouvelles responsabilités et le versement du plan d'incitation sera principalement orienté sur les contributions au bénéfice d'exploitation (BOP) réalisées au sein du Groupe;
- les modalités d'attribution du plan d'incitation à long terme (LTIP) ont été examinées et restent inchangées. Mais en ce qui concerne le versement en espèces l'objectif du niveau d'acquisition ne sera atteint que si le versement en espèces cumulé sur une période de trois années est de 9,5 milliards d'USD contre 9 milliards d'USD actuellement. Le changement s'appliquera pour la première fois pour évaluer le niveau d'acquisition en 2020 pour la performance de la période 2017–2019.

Les éléments de rémunération totale pour le Comité exécutif demeurent aussi inchangés et incluent le salaire de base, le STIP et le LTIP, les cotisations de retraite et avantages ainsi que d'autres rémunérations. La rémunération du Comité exécutif est structurée de manière à mettre davantage l'accent sur les éléments de rémunération variable (STIP et LTIP), et sont étroitement liés aux résultats commerciaux et à la réalisation d'objectifs stratégiques prédéfinis, avec une orientation plus marquée sur le long terme.

Comme les années précédentes, nous vous invitons à vous prononcer sur les montants globaux maximaux de rémunération du :

- Conseil d'administration pour la période d'un an allant de l'Assemblée générale ordinaire 2017 à l'Assemblée générale ordinaire 2018: 5 000 000 de CHF qui incluent le rémunération d'un nouveau membre du Conseil d'administration proposé à élection lors de l'Assemblée générale (point 5.1 à l'ordre du jour), et
- du Comité exécutif au titre de l'exercice 2018: 74 300 000 CHF (point 5.2 à l'ordre du jour).

Pour que vous puissiez continuer à donner votre avis sur notre rapport de rémunération, Zurich soumettra le rapport de rémunération 2016 à un vote consultatif et non contraignant (point 1.2 à l'ordre du jour).

Nous espérons que vous jugerez cette information utile pour soutenir l'approbation de la rémunération du Conseil d'administration et du Comité exécutif. Vous trouverez de plus amples informations sur le système de rémunération et sur la rémunération en général dans le rapport de rémunération 2016.

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



Tom de Swaan  
Président du Conseil d'administration



Christoph Franz  
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 pour les membres du Conseil d'administration de 5 000 000 de CHF pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2017 à l'Assemblée générale ordinaire 2018. L'augmentation par rapport à l'année précédente reflète la proposition de nommer un nouveau membre au Conseil d'administration; aucun changement n'est proposé au niveau de la structure d'honoraires sous-jacente pour la période débutant avec l'Assemblée générale ordinaire 2017.

En 2016, les actionnaires ont approuvé 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 fonction des versements déjà effectués en 2016 et des montants dont le versement est prévu au premier trimestre 2017, le montant effectif de la rémunération du Conseil d'administration pour cette période s'élève à 4 550 000 CHF, ce qui est conforme au montant approuvé lors de l'Assemblée générale ordinaire de l'année précédente.

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 de ses membres, 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, et 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 2016.

**Résumé des honoraires annuels versés au Conseil d'administration  
au cours des deux dernières périodes couvrant les précédents votes  
des actionnaires<sup>1</sup>**

Période (d'une Assemblée générale ordinaire à l'autre)	Nombre de membres	Honoraires (en milliers de CHF)		
		Total	en espèces	en actions
2015–2016	11	4 817	2 787	2 030
2016–2017 <sup>2</sup>	10	4 550	2 640	1 910

1 Fournit des informations sur les honoraires versés au Conseil d'administration pendant une période d'un an allant d'une Assemblée générale ordinaire à l'autre.

2 Inclut le montant du premier trimestre 2017.

## Structure et niveaux d'honoraires au 29 mars 2017<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 <sup>4</sup>	1 500	750	750
Honoraires de base du vice-président du Conseil d'administration <sup>4</sup>	400	200	200
Honoraires de base de chaque membre 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 et des placements	60	60	–
Honoraires de présidence du Comité de gouvernance, des nominations et de la responsabilité d'entreprise <sup>5</sup>	60	60	–

Au cours de l'Assemblée générale ordinaire 2017, 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 2017 à l'Assemblée générale ordinaire 2018, le montant global de rémunération serait de 4 850 000 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. La même méthodologie que l'année précédente est ainsi appliquée.

3 A l'exclusion des autres honoraires perçus en vertu de l'appartenance au conseil d'administration de filiales de Zurich, autre(s) que Zurich Compagnie d'Assurances SA.

4 Le président et le vice-président du Conseil d'administration ne reçoivent pas d'honoraires supplémentaires pour leurs activités au sein des comités du Conseil d'administration de Zurich.

5 Ces honoraires ne sont pas versés lorsque le président (ou le vice-président) du Conseil d'administration préside également le Comité de gouvernance, des nominations et de la responsabilité d'entreprise.

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 2017 à l'Assemblée générale ordinaire 2018**  
(en milliers de CHF)

	Honoraires de base	Honoraires de comité	Honoraires de présidence	Autres honoraires <sup>6</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
C. Bessant	240	60	–	–	300	180	120
Honoraires à attribuer aux présidences des Comités d'audit, de rémunération et des risques	–	–	200	–	200	200	–
Sous-total	4 060	540	200	50	4 850	2 820	2 030
Réserve destinée à couvrir toute modification possible de responsabilités <sup>7</sup>	n/a	n/a	n/a	n/a	150	150	n/a
<b>Total</b>	<b>4 060</b>	<b>540</b>	<b>200</b>	<b>50</b>	<b>5 000</b>	<b>2 970</b>	<b>2 030</b>
Montant global approuvé à l'Assemblée générale ordinaire 2016 <sup>8</sup>					4 700		



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 5 000 000 CHF<sup>9</sup> pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2017 à l'Assemblée générale ordinaire 2018.

6 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.

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

8 Lors de l'Assemblée générale ordinaire 2016, un montant de 4 700 000 CHF a été proposé et approuvé par les actionnaires pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2016 à l'Assemblée générale ordinaire 2017. Ce montant était basé sur 10 membres au Conseil d'administration (contre 11 membres pour le vote de cette année).

9 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 293 471 CHF pour 2016 sert de référence.

## Point 5.2 à l'ordre du jour

### Approbation de la rémunération du Comité exécutif

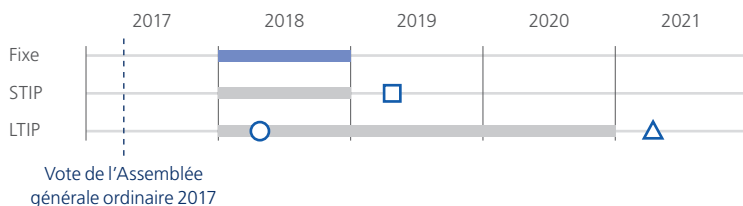
Le Conseil d'administration propose d'approuver un montant global maximal de rémunération du Comité exécutif de 74 300 000 CHF pour l'exercice 2018.

La structure de rémunération et la répartition des éléments de rémunération pour les membres du 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 Comité exécutif est d'atteindre les niveaux médians du marché correspondant, bien que les objectifs réels prennent en compte les compétences et l'expérience des membres individuels du Comité exécutif.

Les éléments de rémunération totale pour le Comité exécutif 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 aux résultats commerciaux prédéfinis et à la réalisation d'objectifs stratégiques. 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 d'exploitation (BOP) de Zurich 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 Comité exécutif figurent dans le rapport de rémunération 2016.

Le schéma ci-dessous explique le calendrier des éléments de rémunération qui, en tant que somme, composent la rémunération totale pour 2018.

## 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 2018.
- Versement du STIP pour 2018, effectué en mars 2019 et communiqué dans le rapport de rémunération 2018.
- Allocation des actions cibles dans le cadre du LTIP en 2018, communiquée dans le rapport de rémunération 2018.
- Evaluation du niveau d'acquisition pour la période de performance 2018–2020.<sup>10</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 ci-dessous. Ces données se basent sur le Comité exécutif comprenant 11 membres et reposent sur les hypothèses relatives à la structure de rémunération de 2018.<sup>11</sup>

<sup>10</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 2024.

<sup>11</sup> Afin de convertir les montants en CHF, un taux de change de 1 USD = 1 CHF a été appliqué.

Rémunération totale du Comité exécutif soumise à approbation  
pour 2018 et approuvée précédemment pour 2017

	Objectif		Maximum		Critères pour atteindre le maximum <sup>12</sup>
	Valeur 2018	Valeur 2017	Valeur 2018	Valeur 2017	
Fixe	16,1 mio. CHF	15,9 mio. CHF	16,1 mio. CHF	15,9 mio. CHF	–
	Salaire de base, cotisations de retraite et avantages, et autres rémunérations.		Salaire de base, cotisations de retraite et avantages, et autres rémunérations.		
STIP	10,9 mio. CHF	11,3 mio. CHF	21,8 mio. CHF	22,6 mio. CHF	Au cours de l'exercice 2018: i) résultat du bénéfice d'exploitation exceptionnel <b>et</b> ii) taux de performance maximal pour chaque membre du Comité exécutif.
	Objectif STIP pour l'année considérée (Objectif en % multiplié par le salaire de base).		Le paiement maximum du STIP s'élève à 200% de l'objectif.		
LTIP	18,2 mio. CHF	17,9 mio. CHF	36,4 mio. CHF	35,8 mio. CHF	Pendant la période de performance de trois ans prise en considération: i) position TSR relative: 3 meilleures positions de 18 sociétés <b>et</b> ii) NIAS ROE: $\geq 14,25\%$ par an <b>et</b> iii) versements en espèces nets $\geq 10,5$ milliards d'USD
	Allocation des objectifs du LTIP pour l'année considérée (Objectif en % multiplié par le salaire de base).		L'acquisition maximale s'élève à 200% de l'objectif.		
Total	45,2 mio. CHF	45,1 mio. CHF	74,3 mio. CHF	74,3 mio. CHF	

12 Le cadre de performance pour 2018–2020 sera adapté aux objectifs du prochain cycle stratégique de la période de performance.

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 soumis à approbation.

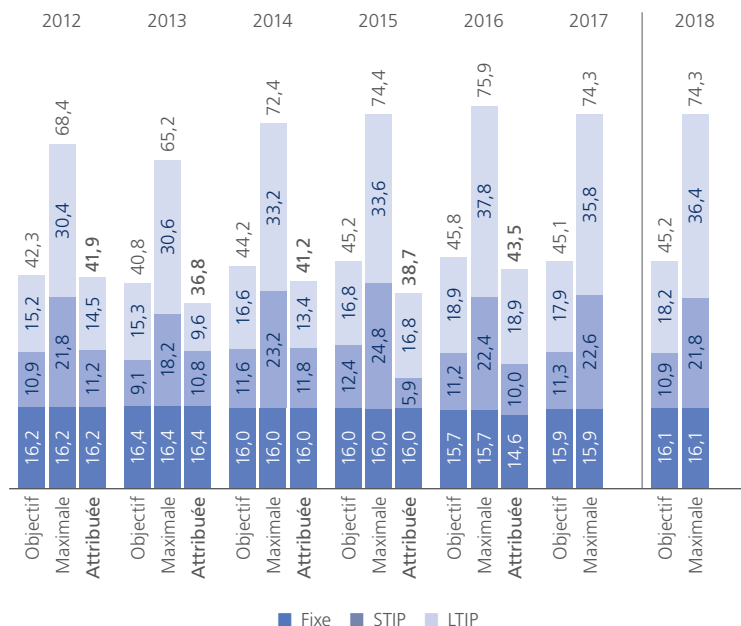
Le calcul du montant global maximal de rémunération du Comité exécutif tient compte des montants STIP maximaux potentiels et du niveau d'acquisition LTIP maximal, qui correspondent à chaque fois à 200% de l'objectif. Cette méthode reflète le montant global maximal susceptible de découler des directives 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 ci-dessous, les données de 2012 à 2016 fournissent un aperçu de l'évolution de la rémunération du Comité exécutif en tenant compte des objectifs (Objectif) ainsi que des montants maximums (Maximale) et réellement attribués (Attribuée). Il comprend également le montant maximal de la rémunération globale approuvée par les actionnaires pour 2016 et 2017 ainsi que le montant soumis à approbation pour 2018, de même que les montants cibles respectifs.

Pour la période de 2012 à 2015 les montants fixés de la rémunération Attribuée sont égaux aux montants fixés de la rémunération Objectif. Pour 2016, le montant fixé de la rémunération Objectif représente l'objectif du montant sous-jacent du montant maximal de la rémunération approuvé par les actionnaires. Ainsi que le montant fixé de la rémunération Objectif qui inclut ce qui a été publié dans le rapport de rémunération 2016.

Toutes les années les montants attribués pour le STIP comprennent les montants réellement payés au titre du STIP pour les exercices financiers respectifs et publiés dans le rapport de rémunération. En outre, les montants attribués pour le LTIP sont basés sur l'ensemble des niveaux d'acquisition atteints pour l'allocation de l'objectif LTIP au cours de l'exercice quand l'allocation eut lieu, et dans la mesure où ces informations sont d'ores et déjà disponibles. Comme le montre le graphique, la rémunération attribuée au cours de la période de cinq ans se montait en moyenne à 57% du montant maximum potentiel (rémunération «Attribuée» par opposition à rémunération «Maximale»).

### Illustration de la rémunération totale du Comité exécutif<sup>13</sup> (en millions de CHF)



13 Le montant attribué en 2014 reflète les niveaux d'acquisition de 0% de l'objectif en 2016 et de 121% de l'objectif en 2017. Pour les attributions LTIP de 2015 et 2016, un niveau d'acquisition de 100% est supposé, étant donné que les niveaux d'acquisition réels ne seront connus respectivement qu'en 2019 et 2020.

Sur la base de la rémunération maximale présentée à la page précédente, le Conseil d'administration propose d'approuver un montant global maximal de rémunération du Comité exécutif de 74 300 000 CHF<sup>14</sup> au titre de l'exercice 2018.<sup>15</sup>

Concernant l'approbation du montant global maximal de rémunération du Comité exécutif au titre de l'exercice 2016 (75 900 000 CHF; 89,9% de votes favorables) et de l'exercice 2017 (74 300 000 CHF; 90,2% de votes favorables) le montant final et le rapprochement seront disponibles qu'en 2019 et 2020 respectivement, une fois que le niveau d'acquisition des actions liées à la performance qui sont attribuées dans le cadre du LTIP en 2016 et 2017 sera connu.

14 Les rendements des actionnaires, y compris les équivalents en dividendes 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 Comité exécutif 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 Comité exécutif. Le montant de 1,2 millions de CHF pour 2016 sert de référence.

15 Conformément à ses statuts, Zurich est autorisée à effectuer à tout nouveau membre du Comité exécutif, et pendant une période pour laquelle l'Assemblée générale ordinaire a déjà approuvé la rémunération du Comité exécutif, 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, la somme de tous les paiements supplémentaires ne pourra pas dépasser 30% du montant total respectif de la rémunération totale maximale du Comité exécutif approuvée.

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

