

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 2018
de Zurich Insurance Group SA

Point 5 à l'ordre du jour

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

Nous avons poursuivi la mise en œuvre de notre direction stratégique en 2017 et des changements à apporter à notre programme d'incitations qui ont été communiqués à l'occasion de l'Assemblée générale ordinaire de l'année dernière. Plus particulièrement, en résumé, nous avons :

- adapté la structure du plan d'incitation à court terme (STIP) à la nouvelle structure organisationnelle ainsi qu'aux nouvelles responsabilités;
- déployé un ensemble cohérent de critères de financement STIP principalement orientés sur les contributions au bénéfice d'exploitation (BOP) réalisées au sein du Groupe;
- réajusté les critères de performance des versements en espèces du plan d'incitation à long terme (LTIP) de 9,0 milliards d'USD à 9,5 milliards d'USD concernant l'objectif du niveau d'acquisition de manière à aligner les critères sur les objectifs financiers. Le changement s'appliquera pour la première fois à la performance de la période 2017–2019 pour une acquisition en 2020.

Aucun changement n'est proposé concernant la structure générale de rémunération du Conseil d'administration et du Comité exécutif. De plus amples informations concernant le cadre de rémunération et la rémunération du Conseil d'administration et du Comité exécutif sont mises à disposition dans la présente brochure, ainsi que dans le rapport de rémunération 2017. Nous espérons que ces informations vous aideront pour le point 5 à l'ordre du jour de l'Assemblée générale ordinaire 2018, relatif au vote d'approbation des montants globaux maximaux de rémunération :

- du Conseil d'administration pour la période d'un an allant de l'Assemblée générale ordinaire 2018 à l'Assemblée générale ordinaire 2019: 4 650 000 CHF et
- du Comité exécutif au titre de l'exercice 2019: 72 200 000 CHF.

En outre, nous vous invitons également à donner votre avis sur le rapport de rémunération 2017 de Zurich dans le cadre d'un votre consultatif (point 1.2 à l'ordre du jour).

Nous continuons à passer en revue régulièrement notre structure de rémunération de manière à en garantir la conformité aux exigences légales et réglementaires, l'alignement par rapport à notre stratégie et nos pratiques de gestion des risques en tenant compte du fait que le cadre de rémunération nous permette d'attirer, de motiver et de fidéliser des collaborateurs hautement qualifiés, tout en récompensant de manière appropriée les résultats commerciaux obtenus. Compte tenu de la revue effectuée en 2017, de nouveaux réajustements ont été apportés à notre STIP de manière à renforcer encore davantage l'accent mis sur les clients, la simplification et l'innovation au sein de Zurich. La section perspectives du rapport de rémunération 2017 propose une vue d'ensemble de ces améliorations.

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 4 650 000 CHF pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2018 à l'Assemblée générale ordinaire 2019. La diminution par rapport à l'année précédente reflète le nombre de membres du Conseil d'administration. Aucun changement n'est proposé au niveau de la structure d'honoraires sous-jacente pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2018 à l'Assemblée générale ordinaire 2019.

En 2017, les actionnaires ont approuvé un montant global maximal de rémunération du Conseil d'administration de 5 000 000 CHF pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2017 à l'Assemblée générale ordinaire 2018. En fonction des versements effectués en 2017 (depuis l'Assemblée générale ordinaire en 2017) et des montants prévus pour le premier trimestre 2018, le montant effectif de la rémunération du Conseil d'administration pour cette période s'élève à 4 877 000 CHF, ce qui est inférieur 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 2017.

**Résumé des honoraires annuels versés au Conseil d'administration
au cours des trois dernières périodes couvrant les précédents votes
des actionnaires¹**

Période (d'une Assemblée générale ordinaire à l'autre)	Nombre de membres	Honoraires (en milliers de CHF)					Montant maximal approuvé à l'Assemblée générale	Pourcentage de votes en faveur
		en espèces	en actions	Total				
2015–2016	11	2 787	2 030	4 817		4 900	95,6%	
2016–2017	10	2 640	1 910	4 550		4 700	96,3%	
2017–2018 ²	11	2 847	2 030	4 877		5 000	98,4%	

1 Fournit des informations sur les honoraires versés au Conseil d'administration sur une période d'un an entre deux Assemblées générales ordinaires, ainsi que le montant maximal de la rémunération totale du Conseil d'administration qui a été approuvé à l'Assemblée générale ordinaire au titre de chaque période.

2 Inclut le montant pour le premier trimestre 2018. Les détails sur les montants versés en 2017 figurent dans le rapport de rémunération 2017.

Structure et niveaux d'honoraires au 4 avril 2018³
(en milliers de CHF)

Fonction	Part des honoraires		
	en espèces	en actions	Total
Honoraires de base du président du Conseil d'administration ⁴	750	750	1 500
Honoraires de base du vice-président du Conseil d'administration ⁴	200	200	400
Honoraires de base de chaque membre du Conseil d'administration	120	120	240
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 ⁵	60	–	60

Au cours de l'Assemblée générale ordinaire 2018, les actionnaires vont élire les membres du Conseil d'administration et du Comité de rémunération individuellement. Sous réserve que le nombre des membres du Conseil d'administration et des comités, que les responsabilités assignées aux présidents des comités restent inchangées par rapport à ce qui est escompté (voir le tableau de la page suivante) pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2018 à l'Assemblée générale ordinaire 2019, le montant global de rémunération serait de 4 500 000 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 les années précédentes 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 Ni le président ni le vice-président ne reçoit 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 2018 à l'Assemblée générale ordinaire 2019
(en milliers de CHF)

	Honoraires de base	Honoraires de comité	Honoraires de présidence	Total des honoraires		
				en espèces	en actions	Total
M. Liès, président ⁶	1 500	–	–	750	750	1 500
J. Amble, membre	240	60	–	180	120	300
C. Bessant, membre	240	60	–	180	120	300
A. Carnwath, membre	240	60	–	180	120	300
Ch. Franz, membre	240	60	–	180	120	300
J. Hayman, membre	240	60	–	180	120	300
M. Mächler, membre	240	60	–	180	120	300
K. Mahbubani, membre	240	60	–	180	120	300
D. Nish, membre	240	60	–	180	120	300
J. Staiblin, membre ⁶	240	60	–	180	120	300
Honoraires attribués au vice-président	100	–	–	20	80	100
Honoraires à attribuer aux présidences des Comités d'audit, de rémunération, des risques et des placements	–	–	200	200	–	200
Sous-total	3 760	540	200	2 590	1 910	4 500
Réserve destinée à couvrir toute modification possible de responsabilités ⁷	n/a	n/a	n/a	150	n/a	150
Total	3 760	540	200	2 740	1 910	4 650
Montant global approuvé à l'Assemblée générale ordinaire 2017 ⁸						5 000

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 4 650 000 CHF⁹ pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2018 à l'Assemblée générale ordinaire 2019.

6 L'élection de M. Michel M. Liès au poste de membre et de président du Conseil d'administration et de Mme Jasmin Staiblin au poste de membre du Conseil d'administration, est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire de 2018.

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 2017, un montant de 5 000 000 CHF a été proposé et approuvé par les actionnaires pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2017 à l'Assemblée générale ordinaire 2018. Ce montant était basé sur la présence de onze membres au Conseil d'administration.

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 177 366 CHF pour l'exercice 2017 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 72 200 000 CHF pour l'exercice 2019.

Le rapprochement des montants globaux maximaux de rémunération approuvés du Comité exécutif avec les montants effectivement distribués ne pourra être effectué qu'une fois que le niveau d'acquisition des actions liées à la performance qui sont attribuées dans le cadre du LTIP au titre de chaque année sera connu. Le tableau suivant fournit une vue d'ensemble des moments où les niveaux d'acquisition LTIP seront connus afin de pouvoir effectuer le rapprochement des précédents montants approuvés.

Récapitulatif des votes des actionnaires passés et de l'année correspondante durant laquelle le niveau d'acquisition LTIP sera disponible

Exercice visé par les montants approuvés	Montant maximal approuvé à l'Assemblée générale ordinaire	Pourcentage de votes en faveur	Année au cours de laquelle le niveau d'acquisition LTIP sera connu
2016	75,9 mio. CHF	89,9%	2019
2017	74,3 mio. CHF	90,2%	2020
2018	74,3 mio. CHF	92,2%	2021

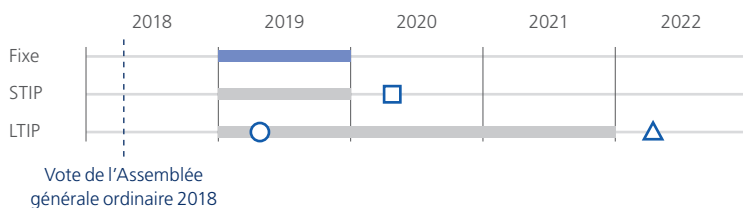
La structure de rémunération et la répartition des éléments de rémunération pour les membres du Comité exécutif sont déterminées par le Conseil d'administration et tiennent compte des pratiques du marché concerné et des comparaisons internes. L'objectif de rémunération totale des différents membres du 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 d'exploitation 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 des objectifs de bénéfice d'exploitation (BOP) de Zurich sur l'année et de la performance individuelle globale du membre concerné. Afin de renforcer l'alignement du cadre d'incitation sur l'exécution de la stratégie, des indicateurs de satisfaction de la clientèle seront inclus dans certains pays en vue d'évaluer la performance opérationnelle globale et d'établir la caisse de financement STIP et la structure de primes qui en découlent pour le Comité exécutif. 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 2017.

Le schéma suivant explique le calendrier des éléments de rémunération qui, en tant que somme, composent la rémunération totale pour 2019.

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 2019.
- Versement du STIP pour 2019, effectué en mars 2020 et communiqué dans le rapport de rémunération 2019.
- Allocation des actions cibles dans le cadre du LTIP en 2019, communiquée dans le rapport de rémunération 2019.
- Evaluation du niveau d'acquisition pour la période de performance 2019–2021.¹⁰
- Durée de la période de performance prise en considération dans les critères de performance du STIP (un an) et du LTIP (trois ans).

¹⁰ 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 2025.

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 suivant. Ces données se basent sur le Comité exécutif comprenant onze membres et reposent sur les hypothèses relatives à la structure de rémunération de 2019.¹¹

Rémunération totale du Comité exécutif soumise à approbation pour 2019 et approuvée précédemment pour 2018

	Objectif		Maximum		Critères pour atteindre le maximum ¹²
	Valeur 2019	Valeur 2018	Valeur 2019	Valeur 2018	
Fixe	15,4 mio. CHF	16,1 mio. CHF	15,4 mio. CHF	16,1 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	10,6 mio. CHF	10,9 mio. CHF	21,2 mio. CHF	21,8 mio. CHF	Au cours de l'exercice 2019: i) résultat du bénéfice d'exploitation exceptionnel et surperformance de l'indicateur clientèle et 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.		Deux fois la valeur de l'objectif STIP. Le paiement maximum s'élève à 200% de l'objectif.		
LTIP	17,8 mio. CHF	18,2 mio. CHF	35,6 mio. CHF	36,4 mio. CHF	Pendant la période de performance de trois ans prise en considération: i) position TSR relative: 3 meilleures positions de 18 sociétés et ii) NIAS ROE: $\geq 14,25\%$ par an et iii) versements en espèces nets: $\geq 10,5$ 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	43,8 mio. CHF	45,2 mio. CHF	72,2 mio. CHF	74,3 mio. CHF	

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

12 Le cadre de performance pour 2019–2021 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.

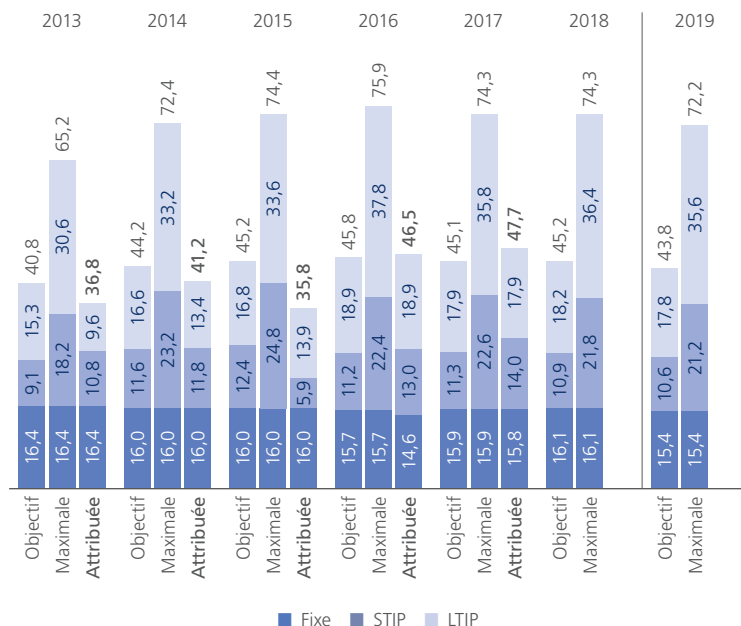
Dans le graphique à la page suivante, les données de 2013 à 2017 fournissent un aperçu de l'évolution de la rémunération du Comité exécutif en tenant compte des objectifs (Objectif) ainsi que des montants maximaux (Maximum) et réellement attribués. Il comprend également le montant maximal de la rémunération globale approuvée par les actionnaires pour 2018 ainsi que le montant soumis à approbation pour 2019. Les montants cibles respectifs sont également indiqués.

Avant que les votes contraignants concernant la rémunération n'entrent en vigueur conformément à l'ordonnance contre les rémunérations abusives (ORAb), pour les années 2013 à 2015, les montants indiqués de rémunération fixe cibles et effectivement distribués sont identiques. Pour 2016 et 2017, les montants de rémunération fixe cibles représentent les montants sous-jacents des montants globaux maximaux de rémunération approuvés par les actionnaires; et les montants de rémunération fixe cibles sont alignés sur les montants publiés dans le rapport de rémunération 2016 et 2017, respectivement.

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. Les montants attribués pour le LTIP correspondent aux niveaux d'acquisition totaux atteints pour l'allocation de l'objectif LTIP au cours de l'exercice concerné. Pour 2016 et 2017, ces informations ne sont pas encore disponibles et, par conséquent, le montant attribué restera le même que le montant cible aussi longtemps que le niveau d'acquisition en 2019 et 2020, respectivement, ne sera pas connu.

Comme illustré à la page suivante, la rémunération attribuée au cours de la période de cinq ans se montait en moyenne à 57% du montant maximal potentiel.

Illustration de la rémunération totale du Comité exécutif¹³ (en millions de CHF)



13 Le montant attribué en 2015 reflète le niveau d'acquisition de 83% de l'objectif en 2018. Pour les attributions LTIP de 2016 et 2017, 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 72 200 000 CHF¹⁴ au titre de l'exercice 2019.¹⁵

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 2,1 millions de CHF pour 2017 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

