

# 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 2019  
de Zurich Insurance Group SA

Point 5 à l'ordre du jour



## Mesdames, Messieurs les actionnaires,

Nous vous remercions du soutien que vous avez apporté à l'Assemblée générale ordinaire en 2018. En prévision de l'Assemblée générale ordinaire de cette année, nous souhaiterions une nouvelle fois vous informer sur les votes relatifs aux montants maximaux proposés pour la rémunération du Conseil d'administration et du Comité exécutif.

De plus amples informations concernant les éléments et la structure de rémunération sont mises à disposition dans la présente brochure et dans le rapport de rémunération 2018. Nous ne proposons aucun changement concernant la structure de rémunération du Conseil d'administration ou du Comité exécutif. En revanche, nous poursuivons l'examen et l'affinage de notre approche afin de nous assurer qu'elle soutient l'exécution de la stratégie de Zurich et qu'elle prend en compte les intérêts de nos clients, nos actionnaires et nos collaborateurs. Comme déjà indiqué l'année dernière, nous :

- avons ajouté des indicateurs de satisfaction de la clientèle quantitatifs aux indicateurs financiers existants en vue d'évaluer la performance globale de l'entreprise au titre du financement des plans d'incitation à court terme (STIP) dans certains grands marchés. En 2019, nous prévoyons d'étendre cette approche à d'autres marchés.
- avons modifié le cadre des cartes d'objectifs du Comité exécutif et de la Direction générale en mettant l'accent sur trois catégories d'objectifs couvrant les résultats financiers, les clients et les collaborateurs. Les aspects de performance de risque sont aussi considérés. Nous avons intégré d'autres mesures quantitatives et projets stratégiques pertinents au sein de ces trois catégories concernant les cartes d'objectifs 2019.

Par ailleurs, en 2019 nous prévoyons des améliorations de notre cadre global d'incitation basé sur la performance qui vont concerner, pour l'essentiel, l'ensemble de nos collaborateurs. Celles-ci sont présentées dans le rapport de rémunération 2018.

Les informations présentées dans cette brochure devraient vous aider pour le point 5 à l'ordre du jour de l'Assemblée générale ordinaire 2019, relatif aux votes d'approbation des montants globaux maximaux de rémunération:

- du Conseil d'administration pour la période d'un an allant de l'Assemblée générale ordinaire 2019 à l'Assemblée générale ordinaire 2020: 4 890 000 CHF et
- du Comité exécutif au titre de l'exercice 2020: 74 700 000 CHF.

Dans la mesure où ces informations sont déjà disponibles, les montants précédemment approuvés et les montants payés ou attribués lors des années précédentes sont également indiqués.

En outre, nous vous invitons également à donner votre avis sur le rapport de rémunération 2018 de Zurich dans le cadre d'un vote consultatif (point 1.2 à l'ordre du jour).

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



Michael M. Liès  
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 4 890 000 CHF pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2019 à l'Assemblée générale ordinaire 2020. Aucun changement n'est proposé au niveau de la structure d'honoraires sous-jacente du Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2019 à l'Assemblée générale ordinaire 2020.

Le montant proposé qui a augmenté par rapport à l'année précédente reflète le nombre actuel de membres du Conseil d'administration. En 2018, les actionnaires ont approuvé un montant global maximal de rémunération 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. Sur la base des versements effectués depuis l'Assemblée générale ordinaire en 2018 et des montants prévus pour le premier trimestre 2019, le montant effectif de la rémunération du Conseil d'administration pour cette période s'élève à 4 140 000 CHF, ce qui est inférieur au montant qui a été 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 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 Insurance Group SA 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 2018.

**Résumé des honoraires annuels versés au Conseil d'administration  
au cours des quatre dernières périodes couvrant les précédents votes  
des actionnaires<sup>1</sup>**  
(en milliers de CHF)

Période (d'une Assemblée générale ordinaire à l'autre)	Nombre de membres	Honoraires			Montant maximal approuvé à l'Assemblée générale ordinaire	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	11	2 847	2 030	4 877	5 000	98,4%
2018–2019 <sup>2</sup>	9	2 350	1 790	4 140	4 650	97,2%

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 2019. Veuillez-vous référer au rapport de rémunération 2018 pour de plus amples informations sur les montants payés au cours de l'exercice 2018. Le montant maximal approuvé à l'Assemblée générale ordinaire était basé sur un total de 10 membres au Conseil d'administration, alors que celui-ci n'en comptait que neuf sur cette période.

## Structure et niveaux d'honoraires au 3 avril 2019<sup>3</sup> (en milliers de CHF)

Fonction	Part des honoraires		
	en espèces	en actions	Total
Honoraires de base du président du Conseil d'administration <sup>4</sup>	750	750	1 500
Honoraires de base du vice-président du Conseil d'administration	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 <sup>5</sup>	60	–	60
Honoraires de présidence du Comité des risques et des placements	60	–	60
Honoraires de présidence du Comité de gouvernance, des nominations et du développement durable <sup>5</sup>	60	–	60

Au cours de l'Assemblée générale ordinaire 2019, les actionnaires vont élire les membres du Conseil d'administration et du Comité de rémunération individuellement. Sous réserve que le nombre de membres du Conseil d'administration reste le même et que les responsabilités assignées aux comités et présidents des comités restent inchangées en leurs principes par rapport à ce qui est escompté pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2019 à l'Assemblée générale ordinaire 2020 (voir le tableau de la page suivante), le montant global de rémunération serait de 4 740 000 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 susceptibles d'être dus est soumis à l'approbation des actionnaires. La même méthodologie que les années précédentes est ainsi appliquée.

3 À 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 perçoivent d'honoraires supplémentaires pour leurs travaux au sein des comités du Conseil d'administration.

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 du développement durable ou le Comité de rémunération.

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 2019 à l'Assemblée générale ordinaire 2020**  
(en milliers de CHF)

	Honoraires de base	Honoraires de comité	Honoraires de présidence	Total des honoraires		
				en espèces	en actions	Total
M. Liès, président	1 500	–	–	750	750	1 500
Ch. Franz, vice-président	400	–	–	200	200	400
J. Amble, membre	240	60	–	180	120	300
C. Bessant, membre	240	60	–	180	120	300
A. Carnwath, 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
M. Halbherr, membre <sup>6</sup>	240	60	–	180	120	300
J. Staiblin, membre <sup>6</sup>	240	60	–	180	120	300
B. Stowe, membre <sup>6</sup>	240	60	–	180	120	300
Honoraires à attribuer aux présidences des Comités d'audit, des risques et des placements	–	–	140	140	–	140
Sous-total	4 060	540	140	2 710	2 030	4 740
Réserve destinée à couvrir toute modification possible de responsabilités <sup>7</sup>	n/a	n/a	n/a	150	n/a	150
<b>Total</b>	<b>4 060</b>	<b>540</b>	<b>140</b>	<b>2 860</b>	<b>2 030</b>	<b>4 890</b>
Montant global approuvé à l'Assemblée générale ordinaire 2018 <sup>8</sup>						4 650



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 4 890 000 CHF<sup>9</sup> pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2019 à l'Assemblée générale ordinaire 2020.

## 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 74 700 000 CHF pour l'exercice 2020.

La comparaison des montants globaux maximums 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 plan d'incitation à long terme (LTIP) au titre de chaque année sera connu. Ces informations sont uniquement disponibles à l'issue de la période de performance de trois ans après chaque allocation.

6 Élection de M. Michael Halbherr, Mme Jasmin Staiblin et M. Barry Stowe en tant que membres du Conseil d'administration, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire de 2019.

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 2018, un montant de 4 650 000 CHF a été proposé et approuvé par les actionnaires pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2018 à l'Assemblée générale ordinaire 2019. Ce montant était basé sur la présence de 10 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 192 690 CHF pour l'exercice 2018 sert de référence.

Le tableau suivant fournit une vue d'ensemble des moments où les niveaux d'acquisition LTIP seront connus. En ce qui concerne les années pour lesquelles les niveaux d'acquisition sont connus, le montant final attribué pour l'année est communiqué. Nous proposons une nouvelle répartition des montants finaux attribués dans le graphique de la page 14.

**Récapitulatif des votes des actionnaires passés, de l'année correspondante durant laquelle le niveau d'acquisition LTIP sera connu et du montant final attribué pour les niveaux d'acquisition déjà disponibles**

Année civile pour 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 est connu	Montant final attribué <sup>10</sup>
2016 <sup>11</sup>	75,9 mio. CHF	89,9%	2019	52,2 mio. CHF
2017	74,3 mio. CHF	90,2%	2020	n/a
2018	74,3 mio. CHF	92,2%	2021	n/a
2019	72,2 mio. CHF	91,2%	2022	n/a

10 Le montant final attribué tient compte de la rémunération fixe effective et des montants STIP déclarés dans le rapport de rémunération pour l'exercice correspondant, convertis en francs suisses sur la base des taux de change applicables. Il inclut également la valeur estimée du montant de LTIP attribué, calculé en appliquant le niveau d'acquisition correspondant à la valeur initiale des actions cibles allouées durant l'année et déclarées dans le rapport de rémunération.

11 Le montant final attribué n'inclut pas de rémunérations extraordinaires telles que des paiements et des allocations d'actions visant à compenser les montants perdus au titre de plans d'incitation d'employeurs précédents de membres du Comité exécutif nouvellement désignés en 2016. Ces rémunérations extraordinaires, appelées «autres paiements et allocations d'actions» dans le rapport de rémunération 2016, s'élevaient à 11,9 millions de CHF, d'après le taux de change applicable. Cela porte la rémunération totale pour le Comité exécutif en 2016 à 64,1 millions de CHF, soit un montant conforme à la limite de montant maximal approuvé.

Une vue d'ensemble des éléments de rémunération du Comité exécutif est présentée dans le tableau ci-dessous. Vous trouverez des descriptions plus détaillées dans le rapport de rémunération 2018. 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. La rémunération variable (STIP et LTIP) est étroitement liée à la réalisation d'objectifs stratégiques et de résultats d'exploitation prédéfinis; par conséquent, le total final de rémunération attribuée pourrait s'avérer inférieur, conforme ou supérieur au niveau cible.

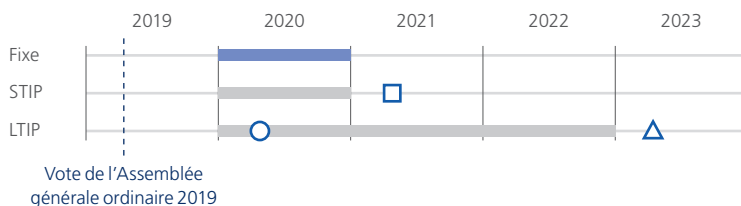
### Éléments de rémunération du Comité exécutif

	Description	Critères pour atteindre le maximum <sup>12</sup>
Fixe	Inclut le salaire de base, les cotisations de retraite et les avantages, ainsi que les autres rémunérations.	–
STIP	Prime d'incitation discrétionnaire récompensant la réalisation d'objectifs d'entreprise et individuels clés au cours de l'année. Les objectifs STIP pour l'année concernée sont calculés en pourcentage du salaire de base. Le montant maximum attribué s'élève à 200% de l'objectif.	Au cours de l'exercice 2020: i) résultat du bénéfice d'exploitation exceptionnel et surperformance de l'indicateur clientèle <b>et</b> ii) taux de performance maximal pour chaque membre du Comité exécutif sur la base de l'évaluation de leurs objectifs individuels concernant les résultats financiers, les clients et les collaborateurs. Les aspects de performance de risque sont aussi considérés.
LTIP	Allocations d'actions cibles en fonction de la performance annuelle, susceptibles d'être acquises sur la base de critères de performance prédéfinis sur une période de performance de trois ans. Les allocations d'actions cibles LTIP pour l'année concernée sont calculées en pourcentage du salaire de base. L'acquisition maximale s'élève à 200% de l'objectif.	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: $\geq$ USD 10,5 milliards d'USD

<sup>12</sup> Le cadre de performance pour 2020–2022 sera aligné aux objectifs de la période de performance correspondante.

Le schéma suivant explique le calendrier des éléments de rémunération qui ensemble composent la rémunération totale pour 2020.

### 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 2020.
- Versement du STIP pour la période annuelle de performance 2020, effectué en mars 2021 et communiqué dans le rapport de rémunération 2020.
- Allocation des actions cibles dans le cadre du LTIP en 2020, communiquée dans le rapport de rémunération 2020.
- Evaluation du niveau d'acquisition pour la période de performance 2020–2022.<sup>13</sup>
- Durée de la période de performance prise en considération dans les critères de performance du STIP (un an) et du LTIP (trois ans).

Les montants des éléments de rémunération individuels (fixe, STIP et LTIP) estimés à l'objectif, aux niveaux maximums et attribués une fois connus sont présentés dans le graphique suivant.

Les montants cibles constituent des estimations indicatives et sont utilisés pour le calcul des montants totaux maximums de rémunération soumis à l'approbation.

<sup>13</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 2026.

Le 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% des montants cibles estimés. 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.

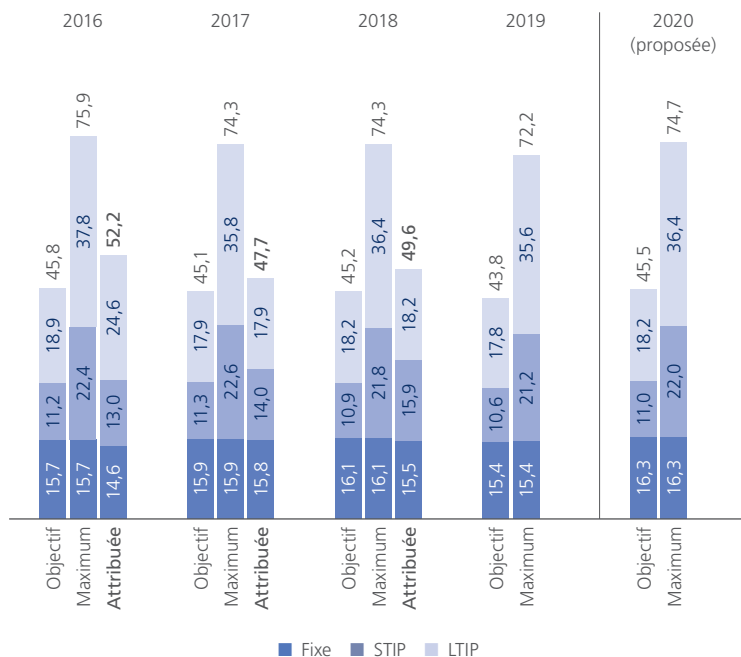
Les montants historiques sont indiqués depuis 2016 après la prise d'effet des votes contraignants. Le graphique inclut:

- Les montants maximums de la rémunération globale approuvés par les actionnaires lors des assemblées générales ordinaires précédentes pour les périodes de 2016 à 2019, ainsi que les montants cibles sous-jacents estimés.
- Les montants de rémunération fixe et STIP attribués de 2016 à 2018 correspondant aux montants effectifs déclarés dans le rapport de rémunération applicable de chaque année, convertis en francs suisses sur la base des taux de change applicables.
- Le montant LTIP attribué pour 2016 calculé en appliquant le niveau d'acquisition de 2019 à l'allocation cible LTIP en 2016, déclarée dans le rapport de rémunération 2016. Pour 2017 et 2018, les montants LTIP attribués sont les mêmes que les montants cibles estimés et seront mis à jour une fois que les niveaux d'acquisition seront connus en 2020 et 2021, respectivement.
- Le montant maximum soumis à l'approbation pour 2020 et les montants cibles estimés sous-jacents. Ces données se basent sur le Comité exécutif comprenant onze membres et reposent sur les hypothèses relatives à la structure de rémunération de 2020.<sup>14</sup>

La rémunération attribuée au cours de la période de trois ans indiquée dans le graphique a représenté en moyenne 67% du montant maximum potentiel.

<sup>14</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<sup>15</sup> (en millions de CHF)



15 Les montants attribués de 2016 à 2018 correspondent aux montants de rémunération fixe et STIP attribués, déclarés dans les rapports de rémunération de chacune de ces années. Le montant LTIP attribué pour 2016 tient compte du niveau d'acquisition de 149% de la cible en 2019 (déclaré dans le rapport de rémunération 2018) appliqué à l'allocation cible initiale déclarée dans le rapport de rémunération 2016. Pour les attributions LTIP de 2017 et 2018, les montants cibles estimés sont indiqués jusqu'à ce que soient connus les niveaux d'acquisition effectifs, respectivement en 2020 et 2021. Par ailleurs, ont été effectués des paiements et allocations d'actions extraordinaires effectives, s'élevant respectivement à 11,9 millions de CHF en 2016; 3,7 millions de CHF en 2017 et 2,5 millions de CHF en 2018 sur la base des taux de change applicables, qui ont été déclarés dans les rapports de rémunération correspondants. Pour 2016, compte tenu de la rémunération attribuée et des paiements et allocations d'actions extraordinaires effectués, la rémunération totale s'élève à 64,1 millions de CHF, soit un montant conforme à la limite de montant maximal approuvé par les actionnaires.

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 du Groupe de 74 700 000 CHF<sup>16</sup> pour l'exercice 2020.<sup>17</sup>

16 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 2,0 millions de CHF pour 2018 sert de référence.

17 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)

