



Politique de rémunération du Groupe AXA 2021

Principes :

Cette Politique de rémunération vise à soutenir la stratégie professionnelle à long terme du Groupe et à aligner les intérêts de ses collaborateurs avec ceux de la Société et des actionnaires en (i) établissant un lien étroit entre la performance et la rémunération à court, moyen et long terme ; (ii) en garantissant une offre compétitive des rémunérations en adéquation avec les différents marchés sur lesquels le Groupe opère ainsi qu'en évitant les potentiels conflits d'intérêts qui pourraient conduire à une prise de risque inconsidérée en vue d'un gain à court terme ; et (iii) s'assurant de la conformité avec le règlementation « Solvabilité II » et l'ensemble des autres obligations réglementaires.

Le Groupe AXA met en œuvre une pratique de *pay-for-performance* qui i) encourage une performance durable à long terme en intégrant des mesures d'ajustement au risque dans les structures de rémunération variable, et ii) reconnaît les collaborateurs apportant la plus grande valeur ajoutée au Groupe sur la base des résultats financiers tout en faisant preuve de *leadership* et d'un comportement exemplaire. Cette approche vise à attirer et à retenir les meilleures compétences et talents dans le but d'encourager l'implication des collaborateurs et de renforcer le *leadership* d'AXA.

La Politique de rémunération est guidée par quatre grands principes directeurs :

- La compétitivité et la cohérence des rémunérations au regard des pratiques de marché ;
- La rétribution juste, basée sur la performance individuelle et collective qui reflète le niveau de réussite individuel du collaborateur, mesuré à la fois d'un point de vue quantitatif et qualitatif ainsi que son impact ;;
- L'équité interne basée sur des politiques de rémunération et des procédures qui ont pour objectif de veiller à ce que les collaborateurs soient payés de manière équitable en fonction du poste, des compétences, de la contribution ou de l'impact et qu'aucune discrimination ne soit faite sur des critères tels que le genre ou d'autres facteurs non pertinents ; et
- L'atteinte de l'ensemble des objectifs stratégiques financiers et opérationnels du Groupe sur le court, moyen et long terme ainsi que leur mise en œuvre conformément aux objectifs stratégiques sur le moyen/long terme comme prérequis au financement de toute rémunération de moyen/long terme.

Structure de la rémunération

AXA garantit un équilibre adéquat entre les composantes fixes et variables de sorte que la composante fixe représente une proportion suffisamment élevée de la rémunération totale pour éviter que les collaborateurs soient trop dépendants des composantes variables et pour permettre à AXA d'appliquer



une politique de bonus totalement flexible, y compris la possibilité de ne pas payer de compensation variable.

La structure de la rémunération totale, afin d'éviter une prise de risque excessive en vue d'un gain à court terme, vise à atteindre un juste équilibre entre les éléments de rémunération suivants:

- **La partie fixe, qui comprend le salaire de base et autres primes fixes, comme les primes de fonction.** La rémunération fixe reflète essentiellement la responsabilité organisationnelle afférente au poste, l'expérience professionnelle, les compétences techniques et de *leadership* attendues pour le poste et leurs criticités et raretés, ainsi que la capacité de l'individu d'accomplir les missions du poste de manière durable ; et
- **La partie variable** qui reflète essentiellement la performance collective et individuelle, y compris le performance qui excède celle attendue par le descriptif du poste. La rémunération variable est composée d'une partie immédiatement versée en numéraire (bonus annuel) et d'une partie différée, reconnaissant l'importance d'aligner la rémunération à la création de valeur sur le long terme. La composante différée est attribuée sous forme de *Performance Shares AXA*. Cette part variable dépend de la performance globale du Groupe AXA, de celle d'AXA Belgium et de la réalisation des objectifs personnels du collaborateur en ce compris ses aptitudes démontrées en matière de *leadership*.

La rémunération variable annuelle est intégralement soumise à conditions de performance et aucun montant minimum de versement n'est garanti.

Le niveau et la structure de la rémunération variable cible des dirigeants sont fondés sur (i) l'équité interne avec un emploi similaire au même niveau dans un périmètre équivalent, (ii) les pratiques du marché reflétées par un benchmark externe provenant d'un fournisseur indépendant, (iii) le niveau d'ancienneté au sein de l'organisation et, le cas échéant, (iv) toute exigence réglementaire.

Incitations à court terme (Short Term Incentive, STI)¹

Pour les cadres, le versement STI est déterminé sur la base d'une combinaison de la performance de la société (Entité opérationnelle et/ou Groupe) et la performance individuelle.

Incitations à long terme (Long Term Incentives, LTI)

AXA reconnaît qu'il est important de faire correspondre la rémunération à la création de valeur à long terme en attribuant des LTI AXA en plus des STI. Les bénéficiaires et les octrois individuels de *Performance Shares AXA* sont déterminés en tenant compte (i) du caractère critique du poste au sein de l'organisation, (ii) du caractère critique de l'individu dans son poste actuel et de son potentiel pour l'avenir, et (iii) de la durabilité de la contribution individuelle.

¹ Pour certains cadres, la rémunération variable cible peut être composée d'un élément en espèces initial et d'un élément différé (sous la forme de LTI AXA).



Les *Performance Shares* visent à récompenser et motiver les meilleurs talents et les compétences clés du Groupe en alignant leurs intérêts sur la performance du Groupe AXA et de leur entité opérationnelle/Business Unit, ainsi que sur la performance boursière du titre AXA sur le moyen-long terme (3-5 ans).

Les *Performance Shares* sont soumises à une période de report minimum de 3 ans.

En outre, les *Performance Shares* initialement attribuées sont intégralement soumises à des critères de performance sur une période de 3 ans ; ces critères mesurent à la fois (i) la performance financière et opérationnelle du Groupe AXA ainsi que celle de (ii) l'Entité / Business Unit opérationnelle d'appartenance du bénéficiaire, sur la base d'objectifs prédéterminés.

Le nombre d'actions AXA définitivement acquises sera égal au nombre d'actions de performance AXA initialement attribuées multiplié par le taux de performance, lequel peut varier entre 0 % à 130 %.

Exigences spécifiques pour le Personnel identifié et les Fonctions clés de contrôle

Cette politique vise, compte tenu de l'article 275, §1, (c) du Règlement délégué 2015/35, les quatre catégories de personnes suivantes :

1. les membres du conseil d'administration de l'entreprise d'assurance;
2. les membres du comité de direction;
3. les responsables des fonctions de contrôle indépendantes ;
4. les membres du personnel de l'entreprise dont l'activité professionnelle - exercée individuellement ou au sein d'un Groupe tel qu'un service ou une section de département - est susceptible d'avoir une incidence matérielle sur le profil de risque de l'entreprise d'assurance (« Risk Takers »), par exemple, les membres du personnel opérant les investissements, les "Assets & Cash Managers" ou les membres du comité de crédit, etc.

Ces personnes forment la catégorie des « *Identified Staff* ».

Intégration des risques de durabilité

Les critères de Responsabilité d'entreprise étant déjà intégrés dans les conditions de performance des LTI AXA, la Politique de rémunération est cohérente avec l'intégration des « risques de durabilité » au sens de et conformément aux exigences du Règlement (UE) 2019/2088 du 27 novembre 2019, tel que modifié. En 2021, l'intégration des risques de durabilité a été renforcée pour les éléments de rémunération à court et à long terme :

- La pondération des critères de Responsabilité d'entreprise du Groupe dans les conditions de performance LTI AXA passe de 10 % à 30 %. La réalisation d'objectifs spécifiques liés au climat (réduction (i) des émissions de carbone liées aux opérations et (ii) de l'empreinte carbone des actifs) vient compléter l'objectif du score d'AXA sur l'indice Dow Jones Sustainability Index (évaluant les dimensions environnementales, sociales et de gouvernance).
- Les lettres cibles pour les Responsables de Marchés/Entités opérationnelles comprennent des critères qualitatifs de Responsabilité des entreprises.