



## Politique de rémunération du Groupe AXA 2023

### Principes :

Cette Politique de rémunération vise à soutenir la stratégie professionnelle du Groupe sur le long terme 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 la réglementation « 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 et des procédures de rémunération qui ont pour objectif de veiller à ce que les collaborateurs soient payés de manière équitable sur base de critères professionnels objectifs et justifiables (par exemple, mais sans s'y limiter, le rôle, les compétences, la contribution ou l'impact) et qu'aucune discrimination ne soit faite sur base de facteurs non pertinents par rapport au rôle ; 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 à 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 vise à atteindre un juste équilibre afin d'éviter une prise de risque excessive en vue d'un gain à court terme et repose sur 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 la 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* ou *Restricted 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 y 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 et (iv) toute exigence réglementaire.

### **Incitations à court terme (Short Term Incentive, STI)<sup>1</sup>**

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 (*Performance Shares AXA* ou *Restricted Shares AXA*) en plus des STI. Les

---

<sup>1</sup> 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).



bénéficiaires et les octrois individuels de LTI 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.

La nature de l'instrument LTI AXA attribué dépend du poste et des obligations réglementaires attachés au poste du bénéficiaire.

Les *Performance Shares* et *Restricted Shares* visent à aligner l'intérêt de l'individu avec la performance boursière du titre AXA sur le moyen-long terme (3-5 ans) et sont soumises à des critères de performance et à une période d'acquisition de 3 ans.

En outre, les *Performance Shares* AXA, initialement attribuées, sont intégralement soumises à des critères de performance ; 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 3 ans sur la base d'objectifs prédéterminés. Le nombre *Performance Shares* AXA définitivement acquises sera égal au nombre d'actions de *Performance Shares* AXA initialement attribuées multiplié par le taux de performance, lequel peut varier entre 0 % à 130 %.

L'acquisition des *Restricted Shares* AXA, initialement attribuées, est subordonnée à la réalisation d'un objectif en matière de durabilité du Groupe. Le critère minimum en matière de durabilité du Groupe doit être satisfait au terme de la période de performance de 3 ans. Le nombre de *Restricted Shares* AXA définitivement attribuées sera égal au nombre de droits à des *Restricted Shares* AXA initialement attribuées multiplié par le taux de performance, lequel peut varier entre 0 % à 100 %.

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

La réglementation Solvabilité II établit des modalités de rémunération spécifiques applicables à certaines catégories de personnel : « Personnel Identifié » et « Fonctions Clés de Contrôle ». Le Personnel Identifié correspond aux collaborateurs chargés de la conduite d'AXA dans le cadre d'une fonction d'administration, de gestion ou de supervision et d'autres catégories de collaborateurs dont les activités professionnelles ont un impact significatif sur le profil de risque du Groupe AXA. Les Fonctions Clés de Contrôle définies dans Solvabilité II sont la Gestion des Risques, la Conformité, l'Audit Interne et l'Actuariat.



## Intégration des risques en matière de durabilité

La Politique de rémunération est cohérente avec l'intégration des « risques en matière de durabilité » au sens du Règlement (UE) 2019/2088 du 27 novembre 2019, tel que modifié et conformément à ses exigences. Des risques en matière de durabilité ont été intégrés pour les éléments de rémunération variable à court et à long terme :

- **A court terme** : La rémunération variable des Responsables de Marchés/Entités opérationnelles est soumise à des critères qualitatifs et quantitatifs de durabilité.
- **A long terme (AXA LTI)** :
  - Les *Restricted Shares* AXA sont soumises à un critère de développement durable. Pour bénéficier de la totalité des *Restricted Shares* AXA initialement attribuées, le score d'AXA dans le S&P Corporate Sustainability Assessment (CSA) - colonne vertébrale du Dow Jones Sustainability Index - calculé sur la période de performance, doit atteindre un minimum de 1 000 points.
  - Les *Performance Shares* AXA incluent des critères de développement durable qui pèsent pour 30% de la performance globale : La réalisation (i) d'un objectif spécifique lié au climat (réduction des émissions de carbone des opérations) et (ii) d'un objectif d'inclusion et de diversité (augmentation de la proportion de femmes dans la population des cadres du Groupe) ; en complément (iii) de l'objectif relatif au score d'AXA dans le S&P Corporate Sustainability Assessment.