



POLITIQUE DE REMUNERATION DU GROUPE AXA - 2021

Principes

Cette politique de rémunération vise à soutenir la stratégie commerciale à long terme du Groupe et à aligner au mieux les intérêts des collaborateurs sur ceux de l'entreprise et de ses actionnaires 1° en établissant un lien clair entre la performance et la rémunération à court, moyen et long terme ; 2° en s'assurant que les modalités de rémunération proposées par le Groupe soient compétitives dans les divers marchés sur lesquels il opère, tout en évitant des conflits d'intérêts potentiels pouvant conduire à une prise de risque injustifiée pour un bénéfice à court terme ; et 3° en s'assurant de sa conformité à la directive Solvabilité II et à toute autre exigence réglementaire qui pourrait s'appliquer.

L'approche adoptée par le Groupe AXA est celle de la « rémunération selon la performance », qui permet notamment 1° de favoriser une performance durable sur le long terme, en intégrant au système de rémunération variable des mécanismes d'ajustement du risque ; 2° d'identifier quels sont les collaborateurs qui apportent la plus grande valeur ajoutée à l'entreprise sur la base de leurs résultats financiers, mais aussi de leurs facultés de leadership et de leur comportement individuel. Cette approche a pour objectif d'attirer et de retenir les meilleurs talents et compétences, et d'encourager l'engagement des collaborateurs tout en renforçant le leadership d'AXA.

La politique de rémunération s'appuie sur quatre principes fondamentaux :

- La compétitivité des pratiques de rémunération et leur conformité au marché ;
- L'équité basée sur la performance individuelle et collective, afin de garantir que la rémunération reflète les réalisations concrètes des employés et leurs impacts quantitatifs et qualitatifs ;
- L'équité interne fondée sur des politiques et des procédures de rémunération conçues pour garantir que les collaborateurs soient rémunérés de façon équitable, sur la base de critères tels que la responsabilité, les compétences, l'implication ou l'impact, sans discrimination de genre ou autres éléments non pertinents ;
- La réalisation des objectifs financiers et opérationnels du Groupe de façon générale à court, moyen et long terme, ainsi que celle des objectifs stratégiques à moyen et long terme, comme condition préalable à toute attribution de prime à moyen et long terme.

Structure de rémunération

AXA s'attache à assurer un juste équilibre entre les éléments fixes et les éléments variables de la rémunération lorsque la partie fixe représente une part suffisamment élevée de la rémunération totale, afin d'éviter que les collaborateurs soient trop dépendants des éléments variables et pour permettre la mise en place d'une politique flexible sur les éléments variables de la rémunération. Dans ce contexte, la rémunération globale est basée sur les éléments suivants, conçus pour garantir l'équilibre et éviter une prise de risque injustifiée pour un bénéfice à court terme :

- **Un élément fixe**, qui comprend le salaire de base ainsi que toute autre indemnité fixe. La rémunération fixe reflète principalement l'efficacité de la responsabilité organisationnelle, l'expérience professionnelle, les compétences techniques et la capacité de leadership exigées par le poste, la criticité ou la rareté des compétences ainsi que l'aptitude du collaborateur à remplir durablement ses fonctions.
- **Un élément variable**, qui comprend un paiement initial en espèces (incitation à court terme – ICT) pouvant être complété par un élément différé dans le but d'aligner la rémunération sur la création de valeur à long terme. La part différée (incitation à long terme – ILT) est attribuée par le biais



d'instruments basés sur des actions ou équivalents, comme par exemple les Performance Shares AXA¹. Le financement de la rémunération variable est calculé en fonction d'indicateurs de performance préétablis, en prenant en compte les réalisations financières et non financières.

Le montant de la rémunération variable est attribué en fonction des performances, sans aucun montant minimum garanti.

Le niveau et la structure de la rémunération variable cible pour les cadres sont basés 1° sur l'équité interne par rapport à un poste similaire de même niveau et dans un périmètre équivalent ; 2° sur les pratiques de marché reflétées par un benchmark externe d'un fournisseur indépendant ; 3° sur le niveau d'ancienneté dans l'entreprise ; et, le cas échéant, 4° sur toute exigence réglementaire éventuelle

Incitation à court terme (ICT)²

Pour les cadres, la rémunération en ICT est déterminée en combinant la performance de l'entreprise (entité et/ou groupe opérationnel) et la réalisation des objectifs individuels.

Incitation à long terme (ILT)

En attribuant des ILT en plus des ICT, AXA reconnaît l'importance d'aligner la rémunération sur la création de valeur à long terme. Les attributions individuelles de Performance Shares AXA et leurs bénéficiaires sont déterminés en tenant compte 1° de la criticité du poste au sein de l'entreprise ; 2° de la criticité du collaborateur vis-à-vis de son poste actuel et de son potentiel pour l'avenir ; et 3° de la durabilité de sa contribution individuelle.

Les Performance Shares AXA sont conçues pour aligner les intérêts des collaborateurs sur la performance globale du Groupe et de l'entité opérationnelle correspondante, aussi bien que sur le rendement des actions sur le moyen-long terme (de 3 à 5 ans).

Les Performance Shares AXA sont soumises à une période d'acquisition de trois ans et à certaines conditions de performance.

Toutes les Performance Shares AXA qui ont été initialement attribuées sont intégralement soumises à des conditions de performance mesurées au cours de la période de performance. Ces critères mesurent la performance financière et extra-financière du Groupe AXA, ainsi que la performance de l'entité opérationnelle du bénéficiaire, en fonction d'objectifs prédéterminés. Le nombre d'actions AXA définitivement attribuées doit être égal au nombre de droits à des Performance Shares AXA initialement attribuées, multiplié par le taux de performance, qui peut varier de 0 % à 130 %.

Exigences spécifiques à l'« Identified Staff » et aux « postes de contrôle clés »

La réglementation Solvabilité II établit des modalités de rémunération spécifiques applicables à certaines catégories de personnel : l'« Identified Staff » et les « postes de contrôle clés ». L'« Identified Staff » regroupe les collaborateurs opérant dans les domaines de la gestion administrative, du management et de la supervision au sein d'AXA, ainsi que ceux dont les activités professionnelles génèrent un impact significatif sur le profil de risque du Groupe AXA. Les « postes de contrôle clés » tels que définis par la réglementation Solvabilité II concernent la gestion des risques, la conformité, l'audit interne et l'actuariat.

Intégration des risques liés à la durabilité

Les critères de responsabilité d'entreprise étant déjà incorporés dans les conditions de performance des ILT d'AXA, la politique de rémunération est établie en cohérence avec l'intégration des « risques liés à la durabilité », au sens et selon les exigences de la directive (UE) 2019/2088 du 27 novembre 2019, telle que modifiée. En 2021,

¹ On entend par Performance Share le droit à l'attribution gratuite d'actions AXA sous condition de performance.

² Pour certains dirigeants, la rémunération variable cible peut comprendre le paiement initial en espèces et l'élément différé (sous la forme d'ILT AXA).



POLITIQUE DE REMUNERATION DU GROUPE AXA– Mars 2021

l'intégration des risques liés à la durabilité a été renforcée pour les éléments de rémunération à court et à long terme :

- Le poids des critères de responsabilité d'entreprise du Groupe dans les conditions de performance des ILT d'AXA passe de 10 % à 30 %. La réalisation d'objectifs spécifiques liés au climat (réduction 1° des émissions de carbone liées aux opérations ; et 2° de l'empreinte carbone des actifs) vient compléter l'objectif lié au score d'AXA dans le *Dow Jones Sustainability Index*, qui évalue les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.
- Les lettres d'objectifs pour les responsables d'entités opérationnelles ou de marché incluent des critères qualitatifs de responsabilité d'entreprise.