

# Rapport sur les rémunérations 2015

# Rapport sur les rémunérations

Les informations sur les rémunérations qui suivent respectent le principe de la transparence ancré dans les standards de la directive sur la gouvernance d'entreprise de la SIX Swiss Exchange du 1<sup>er</sup> septembre 2014 ainsi que les articles 14 à 16 de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives (ORAb) du 20 novembre 2013.

## 1. Principes de la politique de rémunération

La politique de rémunération de la Vaudoise est simple et transparente. Guidée par des objectifs d'entreprise clairs communiqués à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, elle est orientée performance tout en gardant l'individu au centre de ses préoccupations. Le système de rémunération se décline et s'adapte aux différentes fonctions. L'ensemble des collaborateurs bénéficie d'une part de rémunération variable.

### Gouvernance

Conformément aux articles 25 et suivants des statuts de Vaudoise Assurances Holding SA, le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale les enveloppes globales de rémunération des administrateurs et de la Direction ainsi que l'enveloppe globale de rémunération du Groupe. Le Comité de rémunérations assiste le Conseil d'administration dans l'élaboration des propositions à l'Assemblée générale en vue du vote de celle-ci sur la rémunération des membres du Conseil d'administration et de la Direction ainsi que dans l'exécution des décisions de l'Assemblée générale en la matière. Il conseille également le Conseil d'administration dans l'élaboration et la révision périodique de la politique de rémunération.

Chaque collaborateur est évalué annuellement par son supérieur lors d'un entretien. Il en va de même des membres de la Direction, qui sont évalués par le directeur général. Lui-même est évalué par le président du Conseil. La Direction veille au respect d'une équité entre les différents départements et agences.

### Modèle basé sur des fonctions et benchmarks

Les collaborateurs internes et externes ont chacun une fonction définie à laquelle est attachée une déclinaison du modèle global de rémunération. Afin de s'assurer de l'adéquation de la rémunération avec le marché, deux benchmarks sont utilisés: le modèle CEPEC pour les collaborateurs du service interne et Kienbaum pour la Direction et le Conseil d'administration. Les rémunérations du service externe suivent les standards en vigueur dans la branche: un salaire de base inférieur à celui des collaborateurs internes, auquel s'ajoutent les commissions réalisées sur les affaires conclues ou renouvelées.

## 2. Rémunération globale

La rémunération globale comprend le salaire de base, la rémunération variable basée sur l'atteinte d'objectifs, la prévoyance professionnelle obligatoire et surobligatoire, ainsi que les prestations complémentaires.

### a. Salaire de base

Le salaire de base est fixé selon la fonction du collaborateur. Il suit le benchmark indiqué plus haut.

### b. Rémunération variable

La part variable instaurée pour l'ensemble des collaborateurs est destinée à promouvoir l'esprit d'entreprise et l'engagement personnel des collaborateurs du Groupe. Elle contribue également à renforcer l'identification des collaborateurs à l'entreprise et à sa stratégie. La part variable garantit à chaque collaborateur une rémunération personnalisée et respectueuse des performances individuelles. Ce dispositif est prévu dans le règlement de la rémunération variable des collaborateurs du service interne (voir point 4.a ci-après). Il s'applique par analogie à la Direction.

## 3. Objectifs quantitatifs et qualitatifs

Lors de sa séance de septembre, le Conseil d'administration fixe chaque année des objectifs quantitatifs annuels pour le Groupe: la quotité d'un indicateur interne, le Vaudoise Operating Profit (VOP) ainsi que des objectifs reflétant la marche des affaires de la Compagnie. Ces objectifs valent comme objectifs quantitatifs pour les membres de la Direction de manière solidaire. Ils servent de base pour décliner les objectifs des cadres et collaborateurs du service interne. Le VOP fait également partie des objectifs du service externe.

Chaque collaborateur et directeur a également un objectif personnel qui complète l'évaluation.

### a. VOP

Le Vaudoise Operating Profit (VOP) est un indicateur interne, créé en 2009, destiné à mesurer la valeur économique de l'entreprise. Il est examiné annuellement par le réviseur externe. Cet indicateur est l'objectif commun à l'ensemble des collaborateurs du Groupe à hauteur de 20%. Le VOP a été atteint à 104,7% en 2015.

### b. Objectifs quantitatifs du Groupe

En 2015, les objectifs quantitatifs portaient sur la croissance des primes émises par Vaudoise Générale et Vaudoise Vie, le ratio de frais de Vaudoise Générale, le ratio de sinistres net de Vaudoise Générale et le rendement ajusté des placements de Vaudoise Générale et Vaudoise Vie.

### c. Objectifs qualitatifs

Chaque collaborateur et membre de la Direction reçoit également un objectif personnel qui compte pour 20% de sa rémunération variable.

## 4. Rémunération des collaborateurs

### a. Service interne

La part variable constitue un montant variable de la rémunération découlant pour 80% de l'atteinte des objectifs quantitatifs, liés à l'indicateur interne VOP (20%) d'une part et à la fonction (60%) d'autre part. L'objectif personnel qualitatif représente une part de 20%.

La rémunération cible est composée du salaire de base annualisé et de la part variable attribuée en cas d'atteinte des objectifs à 100%. Cette rémunération cible se situe dans la fourchette CEPEC correspondant à la fonction.

Le montant de la rémunération variable représente un pourcentage du salaire de base annualisé. Le pourcentage dépend de la catégorie de fonction du collaborateur. Le degré d'atteinte des objectifs varie entre 50 et 150%. Le calcul s'effectue sur la base de l'atteinte de chaque objectif pondéré.

Catégorie	Atteinte objectif 50%	100%	150%
Chefs de division	4%	8%	12%
Chefs de service	3%	6%	9%
Experts / Spécialistes	2%	4%	6%
Collaborateurs gestionnaires	1%	2%	3%

Les objectifs sont fixés par le supérieur hiérarchique en fonction des particularités du métier de chaque unité et validés par le chef de département. Pour chaque objectif, les seuils de 50%, 100% et 150% doivent être définis. Les objectifs sont consignés dans le formulaire d'évaluation EVA (Evaluation Vaudoise), signé par le collaborateur et son supérieur hiérarchique, ainsi que par le supérieur du supérieur.

A partir de l'exercice 2016, les collaborateurs du service interne seront mis au bénéfice d'un dispositif de rémunération variable additionnel construit sur le principe d'une participation au résultat du Groupe Vaudoise. Basé sur l'indicateur VOP, il vise à récompenser la performance collective. Les montants versés sont indépendants de la position hiérarchique ou du salaire de base des collaborateurs concernés. Ils oscilleront entre CHF 300.– et 800.– et dépendront du degré de dépassement de l'objectif VOP de l'année de référence selon trois paliers. Cet élément de rémunération sera versé pour la première fois avec le salaire d'avril 2017.

## b. Service externe

La rémunération du service externe suit une logique qui s'éloigne de celle du service interne dans la mesure où le salaire de base constitue une part modeste de la rémunération globale. La part la plus importante de la rémunération est constituée de commissions. Outre les commissions d'acquisition pour chaque affaire, une prime de performance rémunère l'atteinte d'objectifs de vente fixés par le département Réseaux de vente. Le VOP fait également partie de ces objectifs.

## 5. Rémunération de la Direction

### a. Principes de rémunération

La rémunération globale de la Direction est approuvée par l'Assemblée générale sur proposition du Conseil et préavis du Comité de rémunérations et du directeur général. La rémunération des membres de la Direction est composée d'une part contractuelle fixe et d'une part variable définie, chaque année, en fonction de l'atteinte des objectifs mentionnés sous point 3.

Le salaire de base est fixé à la libre appréciation du Conseil, sur la base du benchmark Kienbaum. La partie variable représente jusqu'à 45,2% du montant de la rémunération totale.

Afin d'associer plus étroitement le management supérieur à la performance à moyen terme de l'entreprise et d'offrir un package de rémunération conforme aux pratiques de la branche, le Conseil d'administration a validé un dispositif de rémunération différée baptisé Long Term Incentive plan (LTI) entré en vigueur en 2013.

Ce dispositif a été instauré prioritairement pour la Direction. Il peut également être appliqué, si besoin, à d'autres cadres supérieurs. Pour chaque cadre supérieur bénéficiaire du plan, le Conseil d'administration, sur proposition du directeur général, définit le LTI en termes de montant cible en CHF pour une atteinte des objectifs à 100%. Lesdits objectifs traduisent la performance à trois ans. Dans une logique de collégialité, les critères d'appréciation de la performance et la méthode de calcul du LTI sont identiques pour tous les cadres supérieurs bénéficiaires du plan. La performance est appréciée au regard de trois critères: la performance économique, basée sur le VOP, l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise au travers du ratio combiné net et le dynamisme des affaires évalué au travers de la croissance en rapport au marché des affaires.

Le montant du LTI cible est divisé en deux parties: la première, représentant le 80% du montant cible, demeure valorisée en francs; la seconde, représentant les 20% restants, est transformée en droits futurs suivant l'évolution de l'action de Vaudoise Assurances Holding SA pendant trois ans. Le montant de la rémunération est comptabilisé chaque année au prorata dans le compte de résultat.

En tout temps, des circonstances impactant sensiblement la situation ou les perspectives économiques de l'entreprise peuvent conduire le Conseil d'administration à réviser la définition des objectifs des LTI en cours, voire à les supprimer.

## b. Rémunérations et prêts accordés à la Direction

### Montant global des rémunérations accordées en 2015 aux membres de la Direction

Rémunérations	2015	2014
Fixe	2'864'121.–	2'726'257.–
Variable	2'608'615.–	2'218'009.–
Contributions patronales aux régimes de retraite	*1'240'699.–	1'034'201.–
<b>Total</b>	<b>6'713'435.–</b>	<b>5'978'467.–</b>

\*Dès 2015, les cotisations patronales aux assurances chômage, accident et maladie perte de gain sont comprises dans les charges sociales pour un montant de CHF 108'800.– (selon précisions d'EXPERTSuisse).

### Montant global des rémunérations accordées en 2015 aux anciens membres de la Direction

Rémunérations	2015	2014
Fixe	0.–	241.–
Variable	0.–	0.–
Contributions patronales aux régimes de retraite	20'000.–	24'013.–
<b>Total</b>	<b>20'000.–</b>	<b>24'254.–</b>

Le montant du LTI versé en 2015 aux membres de la Direction au titre des exercices précédents se monte à CHF 733'354.– (y compris CHF 39'613.– de charges sociales) et diffère de CHF 35'193.– avec le montant provisionné.

Rémunération la plus élevée: Philippe Hebeisen, directeur général, CHF 1'429'908 y c. contributions aux régimes de retraite CHF 246'180.– (en 2014: CHF 1'279'649 y c. CHF 209'858.–). La partie variable représente en 2015 CHF 646'384.– (en 2014: CHF 569'834.–).

Dès 2015, les cotisations patronales aux assurances chômage, accident et maladie perte de gain sont comprises dans les charges sociales pour un montant de CHF 15'549.– (selon précisions d'EXPERTSuisse).

Le montant du LTI versé en 2015 à Philippe Hebeisen au titre des exercices précédents se monte à CHF 231'857.– (y compris CHF 12'524.– de charges sociales) et diffère de CHF 11'621.– avec le montant provisionné.

Le montant total des prêts accordés par des sociétés du Groupe à des membres de la Direction s'élève à CHF 3'029'700.– (CHF 2'494'110.– en 2014). Aucun prêt n'a été accordé à d'anciens membres ou à des proches qui ne soit pas conforme à la pratique du marché.

## 6. Honoraires du Conseil d'administration

### a. Principes

Depuis 2010, compte tenu des tâches toujours plus exigeantes en termes de responsabilité et d'engagement, le Conseil a adopté un système de rémunération prévoyant des indemnités annuelles fixes définies par fonction: président, vice-président et membre. Celles-ci sont complétées par des indemnités pour la participation aux différents Comités: président de Comité et membre d'un Comité, sauf pour le président du Conseil qui est un invité permanent aux trois Comités du Conseil. Le montant global des indemnités du Conseil est proposé annuellement à l'Assemblée générale de Vaudoise Assurances Holding SA, sur la base d'un benchmark Kienbaum. Les membres du Conseil reçoivent en outre des frais de représentation conformes au marché.

En 2015, l'Assemblée générale de Vaudoise Assurances Holding SA a approuvé une enveloppe de rémunération globale maximum pour le Conseil d'administration de CHF 1'360'000.– pour la période allant de l'Assemblée générale 2015 à l'Assemblée générale 2016. Le montant effectivement versé se monte à CHF 1'350'343.– (y compris les honoraires des membres externes du Comité d'investissement).

### b. Honoraires et prêts au Conseil d'administration

Indemnités versées en 2015 aux membres non exécutifs du Conseil d'administration et du Comité d'investissement	2015			2014		
	Indemnités fixes	Contributions AVS	Total	Indemnités fixes	Contributions AVS	Total
<b>Conseil d'administration</b>						
Paul-André Sanglard, président	379'028	*88'080	467'108	379'183	*88'813	467'996
Chantal Balet Emery, vice-présidente	155'457	*35'420	190'877	155'444	*35'430	190'874
Javier Fernandez-Cid, membre	100'000	0	100'000	100'000	0	100'000
Etienne Jornod, membre	107'333	7'404	114'737	107'333	7'404	114'737
Peter Kofmel, membre	144'484	9'577	154'061	144'484	9'577	154'061
Jean-Philippe RoCHAT, membre	144'484	9'577	154'061	144'484	9'577	154'061
Jean-Pierre Steiner, membre	120'875	5'944	126'819	120'875	5'944	126'819
<b>Total</b>	<b>1'151'661</b>	<b>156'002</b>	<b>1'307'663</b>	<b>1'151'803</b>	<b>156'745</b>	<b>1'308'548</b>
* montant englobant une contribution à un plan retraite						
<b>Comité d'investissement</b>						
Eric Breval, membre externe	20'000	0	20'000	20'000	0	20'000
René Sieber, membre externe	21'334	1'346	22'680	21'334	1'346	22'680
<b>Total</b>	<b>41'334</b>	<b>1'346</b>	<b>42'680</b>	<b>41'334</b>	<b>1'346</b>	<b>42'680</b>

Aucune autre indemnité que celles mentionnées ci-dessus n'a été versée aux membres du Conseil d'administration et du Comité d'investissement, à d'anciens membres ou à des proches. Aucun prêt n'a été accordé à des membres de ces Conseils. Par ailleurs, aucun prêt n'a été alloué à d'anciens membres ou à des proches qui ne soit pas conforme à la pratique du marché.

### 7. Prévoyance professionnelle et autres avantages

La Vaudoise offre en outre des conditions très favorables à ses collaborateurs en matière de prévoyance professionnelle: la Vaudoise prend à sa charge le 65% des primes-épargne LPP dont le plan prévoit une part surobligatoire pour l'ensemble des collaborateurs; les rentes d'invalidité versées par la caisse de pension portent sur 60% du salaire assuré jusqu'à l'âge de la retraite; la caisse de pension de la Vaudoise est une institution solide, totalement réassurée, dont le taux de couverture au 31 décembre 2013 et 2014 était de 107,9% et de 108%; en matière d'assurances Accidents et Maladie, tous les collaborateurs sont couverts en division privée pour les accidents professionnels et non professionnels et l'assurance Maladie perte de gain assure le 90% du salaire durant deux ans. A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016, la caisse de pension a introduit un système de cotisations variables sur l'épargne pour les assurés.



# Rapport de l'organe de révision

## Rapport de l'organe de révision sur la vérification du rapport de rémunérations à l'Assemblée générale

### Rapport de l'organe de révision à l'Assemblée générale de VAUDOISE ASSURANCES HOLDING SA, Lausanne

Nous avons effectué l'audit du rapport de rémunération ci-joint de VAUDOISE ASSURANCES HOLDING SA pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2015. La vérification s'est limitée aux indications selon les articles 14 à 16 de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) dans les paragraphes 5b. et 6b. du rapport de rémunération aux pages 105 et 106 du rapport annuel.

#### Responsabilité du Conseil d'administration

La responsabilité de l'établissement et de la présentation sincère du rapport de rémunération conformément à la loi et à l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) incombe au Conseil d'administration. Il est également responsable de la définition des principes de rémunération et de la fixation des rémunérations individuelles.

#### Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur le rapport de rémunération. Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles d'éthique et que notre audit soit planifié et réalisé de telle façon qu'il nous permette de constater avec une assurance raisonnable que le rapport de rémunération est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les indications relatives aux indemnités, prêts et crédits selon les articles 14 à 16 ORAb contenues dans le rapport de rémunération. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que le rapport de rémunération puisse contenir des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Cet audit comprend en outre une évaluation de l'adéquation des méthodes d'évaluation appliquées des éléments de rémunération ainsi qu'une appréciation de la présentation du rapport de rémunération dans son ensemble.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

**Opinion d'audit**

Selon notre appréciation, le rapport de rémunération de VAUDOISE ASSURANCES HOLDING SA pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2015 est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.»

KPMG SA

Hieronymus T. Dormann  
Expert-réviseur agréé  
Réviseur responsable

Renaud Jotterand  
Expert-réviseur agréé

Lausanne, le 17 mars 2016

