

Paris, le 5 mai 2022

Chers actionnaires,

Le conseil d'administration de SCOR, ainsi que le comité des nominations que j'ai l'honneur de présider, ont pris connaissance du courrier que le fonds activiste CIAM a adressé à chaque administrateur, ainsi que de la lettre que CIAM a envoyée à certains des actionnaires du Groupe.

Les critiques de CIAM se concentrent sur la gouvernance de SCOR, et laissent accroire que la dissociation des fonctions de président et de directeur général, en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2021, ne serait qu'apparente, l'essentiel des pouvoirs restant concentrés entre les mains de Denis Kessler.

Les administrateurs de SCOR considèrent que la nouvelle gouvernance de SCOR est conforme aux principes arrêtés dans le règlement intérieur du conseil disponible sur notre site internet. Elle repose sur un strict équilibre des pouvoirs et responsabilités du président et du directeur général, respectant les recommandations applicables et les meilleures pratiques en la matière.

Dans l'exercice de ses missions, le président est assisté par un vice-président, Augustin de Romanet, qui, avant la mise en œuvre de la dissociation, exerçait les fonctions d'administrateur référent. Contrairement à ce qu'affirme CIAM, la présence d'un vice-président, doté de pouvoirs importants, participe de la bonne gouvernance de SCOR, et son rôle est essentiel dans le fonctionnement du conseil et de ses comités.

Vous trouverez en annexe un document répondant à l'ensemble des points soulevés par CIAM, et qui a été publié sur le site internet de la société sous la rubrique « Assemblée Générale 2022 ».

Les administrateurs considèrent que les affirmations de CIAM sont infondées et ne reflètent pas la réalité des travaux menés au sein du conseil et de ses instances de gouvernance.

Les administrateurs considèrent également que les affirmations de CIAM ne sont en fait destinées qu'à faire échec à la proposition de porter à 72 ans la limite d'âge pour l'exercice des fonctions de président, qui a été proposée à l'unanimité par le Conseil au vote des actionnaires.

Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations, considère, à l'unanimité, qu'il est dans l'intérêt de SCOR, afin d'assurer continuité et stabilité à la tête du groupe, de continuer à bénéficier de l'expertise et de l'expérience de Denis Kessler pour une période de transition prenant fin à l'assemblée générale 2024.

Le comité des nominations a d'ores et déjà engagé les travaux portant sur le plan de succession afin d'identifier, au plus tard fin 2023, la personne qui succédera à Denis Kessler à la présidence du conseil d'administration à l'assemblée générale 2024.

Tout ce processus respectera les meilleures pratiques en matière de gouvernance.

L'ensemble des administrateurs renouvelle sa recommandation aux actionnaires du Groupe de voter en faveur de la résolution de modification statutaire proposée à l'assemblée générale du 18 mai prochain, portant à 72 ans la limite d'âge pour le président du Conseil d'administration.

Je vous prie de croire, Mesdames, Messieurs, Chers actionnaires, en l'assurance de ma considération distinguée.



Fabrice Brégier

Président du comité des nominations de SCOR

PJ : Réponses détaillées aux points soulevés par CIAM (français et anglais)

COMMENTAIRES SUR LA LETTRE DE CIAM DU 15 AVRIL 2022

Le 15 avril 2022, Catherine Berjal et Anne-Sophie d'Andlau, respectivement CEO et deputy CEO de CIAM, ont adressé, par voie électronique, un courrier aux membres du conseil d'administration de SCOR, dans lequel elles critiquent la proposition du conseil de repousser de deux ans la limite d'âge pour l'exercice des fonctions de président.

Elles développent un certain nombre d'arguments qui sont inexacts ou infondés, commentés ci-dessous :

Critique de CIAM	Commentaires de SCOR
<p>Ce projet de résolution spécifiquement destiné à maintenir Monsieur Denis Kessler - âgé de 70 ans depuis le 25 mars dernier - aux fonctions de président traduit selon nous la poursuite d'une gouvernance inféodée et concentrée entre les mains de ce dernier.</p>	<p>Si cette modification statutaire est effectivement motivée par la volonté du conseil « <i>d'assurer une période de transition, une stabilité et une continuité</i> » (rapport du conseil sur le texte des résolutions), elle n'est pas spécifique à Denis Kessler ; la nouvelle limite d'âge s'appliquera à tout président du conseil d'administration.</p> <p>Par ailleurs, la gouvernance n'est ni inféodée à Denis Kessler, ni concentrée entre ses mains : la répartition des pouvoirs entre le président du conseil et le directeur général est classique et stipulée précisément dans le règlement intérieur du conseil d'administration, conforme aux dispositions légales et réglementaires applicables, ainsi qu'aux recommandations du code AFEP-MEDEF.</p>

Critique de CIAM	Commentaires de SCOR
<p>Il a été mis fin au rôle d'administrateur référent au profit du président, situation inédite en France pour un ancien président-directeur général devenu président non-indépendant.</p>	<p>Le code AFEP-MEDEF, auquel SCOR se réfère, prévoit que « <u>le conseil peut désigner un administrateur référent parmi les administrateurs indépendants, notamment lorsqu'il a été décidé de l'unicité des fonctions</u> ».</p> <p>Conformément à ces recommandations, SCOR s'était doté d'un administrateur référent tant que Denis Kessler exerçait les fonctions de président-directeur général.</p> <p>A la suite de la dissociation des fonctions de président et de directeur général, le règlement intérieur du conseil d'administration de SCOR a été mis à jour : l'administrateur référent a été remplacé, <u>non par le président</u>, mais par un vice-président, qui dispose de pouvoirs équivalents à ceux de l'administrateur référent (modulo les adaptations liées à la dissociation).</p> <p>Le vice-président est désigné « <u>lorsque les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général ne sont pas dissociées ou lorsque le président du conseil d'administration n'est pas un administrateur indépendant</u> » – ce qui est le cas de Denis Kessler.</p> <p>Le rôle de vice-président est aujourd'hui incarné par Augustin de Romanet, qui occupait précédemment les fonctions d'administrateur référent.</p> <p>Dans le cadre de la nouvelle gouvernance dissociée, le rôle, les missions et les responsabilités du vice-président sont strictement identiques à ceux de l'administrateur référent précédemment (ajout de tout point à l'ordre du jour du conseil, gestion des situations de conflit d'intérêts, responsabilité de l'évaluation du conseil, assurer la suppléance du président du conseil d'administration en cas d'empêchement temporaire ou de décès, etc.).</p>

Critique de CIAM	Commentaires de SCOR
<p>La présidence de la session des administrateurs non-exécutifs a été transférée au président. La présidence de cette session par Monsieur Denis Kessler, ancien directeur général de la société et administrateur non-indépendant, semble contraire à l'objet de la session qui vise notamment à traiter les conflits entre le conseil et l'équipe de <i>management</i> ou encore le non-respect du code de gouvernement d'entreprise.</p>	<p>Pour mémoire, la session des administrateurs non-exécutifs réunit l'ensemble des administrateurs n'exerçant pas de fonctions exécutives, donc l'ensemble des administrateurs à l'exception des salariés et des dirigeants mandataires sociaux de la société (ou d'une société qu'elle consolide).</p> <p>Sont admis tous les administrateurs non-exécutifs, qu'ils soient indépendants ou non (il ne s'agit pas d'une session des administrateurs indépendants). Dès lors, la non-indépendance du président est sans effet sur sa capacité à participer, et même à présider, cette session.</p> <p>Enfin, compte tenu des missions confiées à la session des non-exécutifs (assistance au président et vice-président), il semble naturel qu'elle soit présidée par le président.</p>
<p>La scission de l'ancien comité des rémunérations et des nominations s'est accompagnée d'un renforcement des pouvoirs du comité des nominations - dont Monsieur Denis Kessler est désormais membre - au détriment des pouvoirs propres de la direction générale. Ce comité s'est par exemple arrogé le pouvoir d'examiner la composition du comité exécutif et de suggérer un plan de succession de ses membres.</p>	<p>Tout d'abord, la scission du comité des rémunérations et des nominations permet d'allouer un temps suffisant aux sujets importants devant être traités par ces deux comités. Elle répond à un objectif de bonne gouvernance, et correspond aux meilleures pratiques en la matière.</p> <p>Les missions du comité des nominations sont définies par le conseil d'administration – pas par le comité lui-même (il ne s'arrogé aucun pouvoir).</p> <p>Ses pouvoirs ne sauraient excéder ceux du conseil, qui eux-mêmes n'empiètent pas sur ceux du directeur général.</p> <p>S'agissant de la composition du comité exécutif, le rôle du comité des nominations se limite à « faire des recommandations à la direction générale sur la nomination et la révocation des membres » – ce qui est naturel compte tenu des liens étroits entre le conseil et le management du groupe.</p> <p>S'agissant des plans de succession, le comité des nominations est effectivement en charge d'établir ceux des mandataires sociaux et des principaux dirigeants du Groupe, <u>c'est-à-dire des dirigeants effectifs dont la nomination incombe au conseil (aux termes du code des assurances)</u>.</p> <p>Le plan de succession des autres membres du comité exécutif est présenté au comité des nominations pour simple information : il est établi par la direction générale, agissant seule.</p>

Critique de CIAM	Commentaires de SCOR
<p>Il n'est par ailleurs fait aucune mention de la succession du président dans l'activité du comité des nominations, alors qu'il s'agit pourtant du cœur de sa mission et d'un sujet hautement stratégique pour SCOR SE.</p>	<p>Le règlement intérieur du conseil prévoit que « <i>le vice-président est appelé à suppléer le président du conseil d'administration en cas d'empêchement temporaire ou de décès.</i> »</p> <p>S'agissant de la succession de Denis Kessler en 2024, le conseil a précisé, dans le cadre de son rapport sur le texte des résolutions, qui figure dans la brochure de convocation SCOR 2022, que le « <i>report de la limite d'âge interviendrait en parallèle du lancement des travaux du comité des nominations portant sur le plan de succession du président du conseil d'administration.</i> »</p>
<p>Votre conseil fait en effet preuve d'un cruel manque d'initiative et place les actionnaires devant le fait accompli en proposant un énième prolongement du mandat de Monsieur Denis Kessler qui exerce la présidence depuis déjà près de 20 ans.</p>	<p>Il est contradictoire d'affirmer que le conseil « <i>place les actionnaires devant le fait accompli</i> », « <i>en proposant un énième prolongement du mandat de Monsieur Denis Kessler</i> ».</p> <p>Le conseil ne fait que proposer ; c'est aux actionnaires qu'il appartient de trancher, à la majorité renforcée des deux tiers s'agissant d'une modification statutaire.</p> <p>Si cette résolution venait à être rejetée par les actionnaires, M. Kessler serait réputé démissionnaire, et le Conseil d'administration se réunirait à l'issue de l'assemblée générale, sous la présidence du vice-président, afin de désigner un nouveau président du conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations.</p>
<p>Avoir approuvé le renouvellement de Denis Kessler en tant qu'administrateur jusqu'en 2024 lors de l'AG de 2021 n'implique pas qu'il doive rester président jusqu'à la même date.</p>	<p>Le rapport du conseil sur le texte des résolutions à l'AG 2021 ne laisse aucun doute sur le fait que le renouvellement du mandat d'administrateur de Denis Kessler était proposé afin que celui-ci reste président (non-exécutif) de la société.</p> <p>C'est d'ailleurs ce que les investisseurs rencontrés au cours des derniers mois ont compris.</p>

Critique de CIAM	Commentaires de SCOR
<p>La présidence du comité stratégique a été transférée au président du conseil, et les pouvoirs de ce comité ont été renforcés au détriment de la direction générale puisque le seuil des opérations de M&A qu'il doit approuver a été réduit de moitié (de 100 à 50 millions d'euros).</p>	<p>Là encore, compte tenu des missions du comité stratégique, qui se confondent avec les missions essentielles du conseil (l'élaboration de la stratégie du groupe), il est naturel qu'il soit présidé par le président du conseil.</p> <p>S'agissant des opérations devant être autorisées préalablement à leur mise en œuvre par la direction générale, il convient de rappeler qu'en droit français, c'est au conseil qu'il appartient de se prononcer ; le comité stratégique ne fait que des recommandations.</p> <p>S'agissant du seuil, il a été abaissé pour tenir compte du profil du nouveau directeur général, moins expérimenté que ne l'était Denis Kessler, et des enjeux auxquels le groupe est confronté. <u>Un seuil plus bas permet au conseil de suivre de plus près les opérations stratégiques du groupe.</u> Il pourra être revu au cours des prochaines années.</p> <p>La réalité de la vie de l'entreprise veut par ailleurs que de tels sujets soient discutés avec le conseil indépendamment du formalisme du seuil.</p> <p>L'ajustement à 50 millions d'euros reflète cette réalité en place depuis plusieurs années.</p>
<p>Le président exerce une mainmise sur l'ensemble des nombreux comités du conseil puisque le rapport annuel précise qu'il « <i>peut assister à tous les comités du conseil et peut ajouter à l'ordre du jour de ceux-ci tout sujet qu'il considère comme pertinent</i> ».</p>	<p>Les pouvoirs du président du conseil sont décrits dans le règlement intérieur du conseil, disponible sur le site internet de SCOR.</p> <p>Celui-ci prévoit que le président peut assister à tous les comités du conseil et peut ajouter à l'ordre du jour de ceux-ci tout sujet qu'il considère comme pertinent.</p> <p>Ces dispositions sont à la fois usuelles, et pertinentes : <u>le président du conseil a une vision transversale de l'activité du groupe</u>, et arrête l'ordre du jour du conseil de sorte qu'il sait les sujets qui, dans un souci de bonne gouvernance et de respect des dispositions du règlement intérieur, doivent être revus préalablement par les comités du conseil.</p>

Critique de CIAM	Commentaires de SCOR
<p>surtout, il est prévu que le président peut représenter SCOR SE « <i>dans ses relations de haut niveau, notamment les grands clients, les pouvoirs publics et les institutions, aux plans national, européen et international</i> ».</p> <p>Cette attribution, bien qu'elle soit censée s'exercer « <i>à la demande du Directeur Général</i> », conduit à une immixtion du président dans les pouvoirs propres de la direction générale qui est seule habilitée à représenter la société dans ses rapports avec les tiers.</p> <p>Cette faculté semble avoir été largement utilisée puisque le rapport annuel précise que le président a « <i>échangé avec de nombreux clients, investisseurs et actionnaires</i> » de SCOR SE.</p>	<p>Il est souhaitable que le président du conseil d'administration rencontre les parties prenantes : actionnaires, institutions, clients, etc.</p> <p>Les interventions du président se font en bonne intelligence et en coopération avec le directeur général, dans l'intérêt de la société.</p> <p>Denis Kessler participe activement à de nombreuses associations professionnelles du secteur de la (ré)assurance. A titre d'exemple, il est président du <i>Reinsurance Advisory Board</i>, membre du conseil de l'Association de Genève, membre du <i>Global Reinsurance Forum</i> et membre du comité de pilotage de l'<i>Insurance Development Forum</i> (qui est un partenariat entre le secteur de la (ré)assurance, l'ONU, la Banque mondiale et d'autres institutions internationales).</p>