

SCOR SE

APPROBATION PAR L'ASSEMBLEE GENERALE DU 18 MAI 2022 DES POLITIQUES DE REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

En application de l'article R. 22-10-14 IV du Code de commerce

L'Assemblée Générale du 18 mai 2022 a approuvé les politiques de rémunération des Administrateurs, du Président et du Directeur général telles que présentées dans le Document d'enregistrement universel (p.110).

Résolutions	Résultat du vote
8 ^{ème} Résolution Politique de rémunération des administrateurs de la Société	Approuvée à 98,54%
10 ^{ème} Résolution Politique de rémunération de Monsieur Denis Kessler à raison de son mandat de Président du conseil d'administration	Approuvée à 95,02%
11 ^{ème} Résolution Politique de rémunération de Monsieur Laurent Rousseau à raison de son mandat de Directeur Général	Approuvée à 93,27%

* * *

Politique de rémunération des mandataires sociaux

Conformément à l'article L. 22-10-8 du code de commerce, les paragraphes suivants présentent les politiques de rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux du Groupe – les administrateurs, le président et le directeur général – qui ont été soumises au vote de l'assemblée générale statuant sur les comptes clos au 31 décembre 2021.

La politique de rémunération des mandataires sociaux repose sur les principes décrits ci-dessous, qui sont cohérents avec les principes édictés par la politique globale de rémunération en vigueur au sein du groupe SCOR. Cette politique est appliquée rigoureusement par le comité des rémunérations dans le cadre de ses travaux.

La politique de rémunération des mandataires sociaux du Groupe est adoptée par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations.

La politique de rémunération prend en compte l'intérêt social de la Société et contribue à la stratégie commerciale ainsi qu'à la pérennité du Groupe.

En allouant, pour le président et les administrateurs, une part variable fonction de la présence aux réunions du conseil d'administration ou des comités du conseil d'administration, et pour le directeur général, une rémunération variable (annuelle et long-terme) liée à la réalisation d'objectifs de performance, elle favorise la contribution active des mandataires sociaux à l'activité du Groupe.

En outre, la revue de la politique de rémunération des mandataires sociaux prend en compte les avis exprimés par les actionnaires en assemblée générale de la Société ainsi que dans le cadre du dialogue actionnarial actif entretenu avec eux.

Par ailleurs, les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société sont prises en compte dans l'analyse de cohérence de la structure de rémunération des mandataires sociaux.

La politique de rémunération des mandataires sociaux est établie dans le respect des mesures mises en place par la Société pour prévenir les conflits d'intérêts. Ainsi, le président du conseil d'administration et le directeur général n'assistent pas aux discussions du comité des rémunérations et du conseil d'administration portant sur leur rémunération respective.

La politique de rémunération des mandataires sociaux est établie dans le respect des dispositions législatives et réglementaires applicables et en suivant les recommandations du code AFEP-MEDEF.

Les conditions de rémunération des mandataires sociaux sont rendues publiques annuellement avec les documents publiés pour l'assemblée générale.

I. Politique de rémunération des administrateurs de la Société

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 II du code de commerce, il a été demandé à l'assemblée générale du 18 mai 2022 d'approuver la politique de rémunération des administrateurs de la Société.

Le 30 juin 2021, l'assemblée générale de la Société a fixé à 1 755 000 euros le montant annuel de l'enveloppe de rémunération des administrateurs.

Compte tenu :

- de l'augmentation de la taille du conseil ;
- de la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général ;
- de la scission du comité des rémunérations et des nominations en deux comités distincts ; et
- de la refonte de la composition des comités du conseil, dont il résulte que le nombre de sièges occupés au sein des comités a augmenté,

le conseil d'administration propose de porter le montant de l'enveloppe de rémunération des administrateurs à 2 000 000 euros. Il n'y a pas eu d'augmentation du montant de la rémunération fixe des administrateurs, ou de la part variable pour participation aux réunions du conseil et de ses comités.

Dans la limite de ce montant global, la rémunération de chaque administrateur est déterminée en fonction de la politique de rémunération arrêtée par le conseil.

Le 23 février 2022, le conseil d'administration a arrêté une nouvelle politique de rémunération des administrateurs, sur proposition du comité des rémunérations. Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, cette politique encourage l'assiduité ; elle comporte :

- une rémunération fixe d'un montant annuel de 28 000 euros, payable à la fin de chaque trimestre ;

- une rémunération variable déterminée comme suit :
 - 3 000 euros par réunion du conseil d'administration ;
 - 6 000 euros par séance des comités pour les présidents de séance ; et
 - 3 000 euros par séance des comités pour les membres ;
- une rémunération supplémentaire de 2 000 euros pour les administrateurs non-résidents, par réunion du conseil à laquelle ils participent physiquement.

Les montants sont identiques à ceux des dernières années ; il n'est pas proposé de les augmenter.

Les consultations écrites ne donnent pas lieu à rémunération ; il en va de même des sessions des administrateurs non-exécutifs.

Par ailleurs, les personnes physiques membres non-exécutifs du conseil d'administration (c'est-à-dire l'ensemble des administrateurs personnes physiques à l'exception du directeur général et des administrateurs représentant les salariés) perçoivent une rémunération supplémentaire de 10 000 euros, qu'ils sont tenus d'investir en actions de la Société.

Le directeur général ne perçoit aucune rémunération en qualité d'administrateur.

En cas de dépassement de l'enveloppe, le montant versé à chaque administrateur serait réduit au pro rata. Le cas échéant, le montant correspondant à la différence entre la rémunération théorique de l'administrateur et le montant maximum qui peut lui être effectivement versé compte tenu du montant de l'enveloppe serait déduit du paiement dû au titre du quatrième trimestre de l'année.

Les administrateurs ne bénéficient ni des plans d'attribution gratuite d'actions, ni des plans d'options de souscription d'actions, au titre de leur mandat d'administrateur. De même, aucune cotisation de retraite (ou engagement) n'est payée au bénéfice des membres du conseil d'administration au titre de leur mandat.

Il est précisé, en tant que de besoin, que les administrateurs représentant les salariés sont salariés du Groupe et, à ce titre, perçoivent une rémunération indépendante de leur rémunération en qualité d'administrateur.

De la même manière, le directeur général, qui ne perçoit pas de rémunération en qualité d'administrateur, est rémunéré en qualité de directeur général.

Enfin, le président perçoit une rémunération en qualité de président, distincte de la rémunération qu'il perçoit en qualité d'administrateur, président et membre de comités.

II. Politique de rémunération de Monsieur Denis Kessler à raison de son mandat de Président du conseil d'administration pour l'exercice 2022

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 II du code de commerce, la politique de rémunération de Monsieur Denis Kessler en raison de son mandat de président du conseil d'administration pour l'exercice 2022, telle qu'elle est présentée en pages 111 à 112 du document d'enregistrement universel 2021 et rappelée ci-dessous, a été soumise à l'assemblée générale mixte du 18 mai 2022.

Cette politique de rémunération sera applicable à l'exercice en cours, à savoir l'exercice 2022, et le demeurera jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2022.

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, il n'existe pas de contrat de travail entre M. Denis Kessler et la Société.

Structure de la rémunération du président

La structure de la rémunération du président est en ligne avec les pratiques de marché.

Elle est composée principalement :

- d'une rémunération fixe annuelle ;
- d'une rémunération au titre du mandat d'administrateur ;
- des régimes de santé et de prévoyance applicables à l'ensemble des cadres de direction du Groupe ;
- d'une assurance-décès spécifique ; et
- de certains avantages, tels qu'une voiture de service avec chauffeur partagé, un bureau, une assistante personnelle et un conseiller.

Par ailleurs, le président bénéficie du remboursement des frais liés à l'exercice de ses fonctions.

Rémunération fixe

Détermination

La rémunération fixe du président, payable en douze mensualités, est déterminée en tenant compte, notamment :

- du niveau et de la complexité de ses responsabilités ;
- des missions étendues qui lui ont été confiées par le conseil d'administration, et qui sont décrites dans le règlement intérieur du conseil ;
- de son parcours ; et
- de ses domaines d'expertise.

Montant

Le 23 février 2022, le conseil d'administration a décidé, sur proposition du comité des rémunérations, que la rémunération fixe du président du conseil d'administration au titre de l'exercice 2022 serait de 600 000 euros.

Cette rémunération est identique (sur une base annuelle) à celle fixée par le conseil d'administration au titre de l'exercice 2021.

Rémunération du président au titre de son mandat d'administrateur

Le président du conseil d'administration perçoit une rémunération en tant que membre du conseil d'administration, et président ou membre de certains comités.

Cette rémunération est établie de la même manière que la rémunération des autres administrateurs de SCOR SE, en application de la politique de rémunération décrite à la section 2.2.1.4.1.

Autres avantages

Voiture de service

Dans le cadre de l'exercice de sa mission de représentation, le président du conseil d'administration dispose d'une voiture de service avec chauffeur partagé. Les frais

d'assurance, de maintenance et de carburant du véhicule ainsi que les frais liés à la mise à disposition du chauffeur sont à la charge de la Société.

Conseil et assistance

Le président bénéficie par ailleurs d'un bureau, d'une assistante également en charge du conseil d'administration, d'un conseiller et d'une assistance fiscale.

Santé et prévoyance

Le président bénéficie également des régimes de santé et de prévoyance applicables à l'ensemble des cadres de direction du Groupe, tel que cela est autorisé par les règles de la sécurité sociale et le droit des sociétés.

Assurance-décès spécifique

Le président bénéficie d'une assurance-décès spécifique prévoyant le versement d'un montant de 6,26 millions d'euros en cas de décès.

Obligation de conservation

Le conseil d'administration a décidé que le président du conseil d'administration devrait conserver, au nominatif, jusqu'à la fin de son mandat de président, au moins 50 % des actions de performance qui lui ont été attribuées au cours des exercices 2019, 2020 et 2021 (soit les trois derniers exercices au cours desquels il exerçait les fonctions de président-directeur général de SCOR).

Rémunération variable annuelle

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, le président ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2022.

Rémunération exceptionnelle

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, le président ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2022.

Rémunération variable long terme

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, le président ne bénéficie d'aucune attribution d'actions de performance ou d'options de souscription d'actions au titre de l'exercice 2022.

Rémunération pluriannuelle

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, le président ne bénéficie d'aucune rémunération pluriannuelle au titre de l'exercice 2022.

Dispositifs liés à la cessation de fonction

Il n'existe pas d'indemnité de départ en cas de cessation des fonctions du président du conseil d'administration.

Clause de non-concurrence

Il n'existe pas de clause de non-concurrence en cas de cessation des fonctions du président du conseil d'administration.

Régime de retraite supplémentaire

Le président du conseil d'administration ne bénéficie, en cette qualité, d'aucun régime de retraite supplémentaire mis en place par le Groupe.

Recrutement d'un nouveau président

Le conseil d'administration a décidé que, dans l'hypothèse où un nouveau président serait nommé, cette politique de rémunération lui serait appliquée, au *prorata temporis*, sous réserve des ajustements nécessaires pour tenir compte du profil du nouveau président et des missions qui lui seraient confiées.

III. Politique de rémunération de Monsieur Laurent Rousseau à raison de son mandat de Directeur Général pour l'exercice 2022

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 II du code de commerce, la politique de rémunération de Monsieur Laurent Rousseau en raison de son mandat de directeur général pour l'exercice 2022, telle qu'elle est présentée en pages 112 à 119 du document d'enregistrement universel 2021 et rappelée ci-dessous, a été soumise à l'assemblée générale mixte du 18 mai 2022.

Cette politique de rémunération sera applicable à l'exercice en cours, à savoir l'exercice 2022, et le demeurera jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2022.

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, M. Laurent Rousseau a démissionné de ses fonctions de salarié préalablement à sa prise de fonctions en qualité de directeur général de SCOR ; il n'existe pas de contrat de travail entre M. Laurent Rousseau et la Société.

M. Laurent Rousseau est par ailleurs administrateur de SCOR SE. Les informations relatives au mandat de M. Laurent Rousseau figurent au paragraphe 2.1.5.1. – Mandataires sociaux.

Principes et règles de détermination des rémunérations et avantages du directeur général

La politique de rémunération du directeur général est arrêtée par le conseil d'administration sur recommandation du comité des rémunérations.

Elle repose sur les principes décrits ci-dessous, qui sont cohérents avec la politique de rémunération globale du groupe SCOR et appliqués rigoureusement par le comité des rémunérations dans le cadre de ses travaux.

Lors de leurs délibérations, auxquelles le directeur général ne prend pas part, le comité des rémunérations et le conseil d'administration s'assurent que la politique de rémunération du directeur général est conforme à l'intérêt social de la Société, contribue à sa pérennité et s'inscrit dans sa stratégie commerciale.

Exhaustivité

L'ensemble des rémunérations et avantages sociaux est analysé, élément par élément puis de manière globale, afin d'obtenir l'équilibre approprié entre les différentes composantes de la rémunération.

Conformité

Le conseil d'administration de SCOR SE a décidé, le 12 décembre 2008, d'appliquer les recommandations de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) à la rémunération de ses dirigeants

mandataires sociaux, celles-ci s'inscrivant dans la démarche de gouvernement d'entreprise de SCOR.

La politique de rémunération du nouveau directeur général a été établie en suivant les recommandations du code AFEP-MEDEF tel que révisé en janvier 2020.

Gestion des talents et alignement des intérêts

La politique de rémunération de SCOR constitue un outil permettant à la fois d'attirer, de motiver et de retenir des talents au plus haut niveau et de répondre aux attentes des actionnaires et des autres parties prenantes, notamment en matière de transparence et de lien entre la rémunération et la performance.

La politique de rémunération du directeur général est alignée sur la politique de rémunération appliquée aux salariés du Groupe. Pour tous les *Partners* du Groupe partout dans le monde, les éléments de rémunération suivent une structure analogue et comportent une part fixe et une part variable, et une part versée immédiatement et une part différée.

La politique de rémunération du Groupe privilégie les actions de performance et les options de souscription d'actions par rapport à la rémunération en numéraire, ce qui distingue SCOR de la plupart de ses pairs. Cette politique permet un alignement maximal avec les intérêts des actionnaires, pendant la période de mesure des conditions de performance et au-delà via la détention d'actions SCOR dans la durée. En particulier, elle incite à la performance sur le long terme. Elle permet également de maîtriser les coûts puisque la fiscalité et les charges employeurs sur les actions de performance sont, en France, plus faibles que celles sur la rémunération en numéraire.

Les conditions de performance, tant pour la rémunération variable annuelle que pour les actions de performance et les options de souscription d'actions, sont parfaitement alignées avec les objectifs stratégiques de SCOR.

Comparabilité et compétitivité

Le conseil d'administration a décidé que l'élaboration de la rémunération du directeur général serait éclairée par des analyses comparatives.

En conséquence, des études de marché sont régulièrement menées par un cabinet externe pour le compte du comité des rémunérations sur un panel de pairs comprenant les principaux réassureurs mondiaux selon le critère du chiffre d'affaires et pour lesquels les informations sur les rémunérations des dirigeants sont disponibles (Alleghany, Arch Capital Group, AXIS Capital Holdings, Everest Re, Great-West Lifeco, Hannover Re, Munich Re, Reinsurance Group of America et Swiss Re).

Travaux ayant conduit à l'élaboration de la politique de rémunération du directeur général au titre de l'exercice 2022

Dès le 22 octobre 2021, sous l'égide de la nouvelle présidente du comité des rémunérations, le comité a entrepris l'élaboration d'une politique de rémunération révisée applicable au directeur général pour l'exercice 2022.

Les premières orientations définies par le comité lors de ses réunions du 22 octobre et du 14 décembre 2021 ont été présentées aux principaux investisseurs et proxy advisors dans le cadre de pré-roadshows en matière de gouvernance qui se sont déroulés au cours du mois de janvier 2022.

Les travaux du comité se sont poursuivis lors des réunions du 4 et 22 février 2022, à l'aune des premières réactions des investisseurs et des proxy advisors.

Le 23 février 2022, le conseil d'administration a arrêté la politique de rémunération du directeur général pour l'exercice 2022 en suivant les recommandations formulées par le comité des rémunérations.

L'objectif du comité des rémunérations et du conseil d'administration est de proposer une politique de rémunération claire, lisible, adaptée au profil du directeur général et aux enjeux auxquels le Groupe est confronté, et qui répond aux attentes des investisseurs, qu'elles aient été formulées en lien avec la politique de rémunération de M. Denis Kessler lorsqu'il était président-directeur général de SCOR ou dans le cadre du dialogue actionnarial actif que le Groupe a entrepris en lien avec la rémunération de M. Laurent Rousseau.

Le comité des rémunérations et le conseil d'administration ont notamment souhaité :

- proposer une structure de rémunération équilibrée ;
- rendre publics, dès le début de l'exercice, les critères de performance déterminant le montant de la part variable annuelle ;
- accroître l'importance des critères financiers dans l'appréciation du montant de la part variable annuelle : leur poids cumulé est porté de 60 % à 70 % grâce à l'ajout d'un troisième critère financier (la maîtrise du ratio de coûts) aux côtés des objectifs de rentabilité et de solvabilité ;
- remplacer l'échelle d'appréciation de l'objectif de ROE par une nouvelle échelle à la fois plus exigeante et plus incitative. L'échelle utilisée en 2021 avait été introduite en 2020 ; il s'agissait de remplacer la précédente échelle linéaire par une échelle par paliers systématiquement moins favorable, avec un seuil minimal fixé à 50 % de la cible – contre 30 % précédemment. Bien que nettement plus contraignante que la précédente, cette échelle était néanmoins jugée encore insuffisante par certains investisseurs et proxy advisors.

Afin de répondre aux attentes des investisseurs, et de démontrer l'importance que le Groupe accorde à ce critère, le conseil, sur recommandation du comité des rémunérations, a adopté une échelle par paliers encore plus exigeante : le seuil de déclenchement est porté de 50 % à 60 % du ROE cible. En-dessous de ce seuil, le taux d'atteinte serait nul.

En outre, la nouvelle échelle adoptée par le conseil est plus incitative que celle introduite en 2020 : en effet, le conseil considère qu'il est dans l'intérêt du Groupe et de ses actionnaires d'encourager le directeur général à dépasser l'objectif de ROE. Il a donc porté le taux d'atteinte maximum à 140 % (contre 130 % précédemment), pour un ROE égal à 120 % de l'objectif (contre 130 % précédemment) ;

- adopter une échelle de solvabilité simple, centrée sur la plage optimale définie dans le plan Quantum Leap (185 % - 220 %). La nouvelle échelle adoptée par le conseil est exigeante : elle sanctionne une solvabilité proche de la borne basse (70 % de taux d'atteinte entre 185 % et 205 %) et n'accorde que 100 % de taux d'atteinte pour une solvabilité dépassant 205 %, sans surperformance ;
- introduire un nouveau critère financier, lié à la maîtrise des coûts. Le ratio de coûts est l'un des indicateurs clefs de la bonne gestion de SCOR ; c'est la raison pour laquelle le conseil, sur proposition du comité des rémunérations, a souhaité en faire l'un des critères déterminant le montant de la rémunération variable annuelle du directeur général. Là encore, l'échelle est conçue pour être à la fois exigeante (taux d'atteinte nul pour un ratio de coûts supérieur à 4,8%, plus ambitieux que le ratio maximum requis

dans le plan Quantum Leap) et incitative (taux d'atteinte de 120 % pour un ratio de coûts ambitieux de 4,5 % ou moins).

Le ratio de coûts est une valeur déterminée en fonction d'une formule arrêtée à l'avance ;

- ajouter deux critères de développement durable, l'un lié à un critère environnemental (l'augmentation de 20% du montant investi en obligations vertes et durables, calculé sur la valeur de marché des titres à la clôture de l'exercice 2022 versus 2021) et l'autre lié à un critère social (la progression de l'indice d'équité). Ces deux objectifs, alignés sur des engagements préexistants pris par le Groupe, compteraient chacun pour 10 % - soit un poids cumulé de 20 %, démontrant ainsi l'importance des sujets de développement durable pour le Groupe.

En outre, le conseil a souhaité que ces critères soient quantitatifs et mesurables de façon objective. Ainsi, le poids cumulé des critères quantitatifs dans la détermination de la part variable annuelle du directeur général est porté à 90 %, ce qui répond aux attentes de transparence et d'objectivité exprimées par les investisseurs et les proxy advisors dans le cadre du dialogue actionnarial actif que le Groupe entretient avec eux ; et

- pouvoir apprécier plus largement la performance du directeur général dans la gestion du Groupe au travers d'un nouveau critère, dit de « Leadership ».

Alors que le Groupe est engagé dans des projets structurants (adoption des normes IFRS 17 et d'un nouveau plan stratégique) et fait face à des défis majeurs (gestion de la crise du Covid), il s'agit pour le conseil de reconnaître et, le cas échéant, récompenser le travail du directeur général (notamment sa capacité à mobiliser les collaborateurs).

Conformément aux demandes des investisseurs, le poids de ce critère qualitatif est limité (10 %).

En outre, le conseil, sur recommandation du comité des rémunérations, s'attachera à justifier précisément, en 2023, le taux d'atteinte qu'il aura retenu au regard de l'activité du Groupe sur l'exercice 2022.

Ces évolutions font partie intégrante de la politique de rémunération du directeur général pour 2022.

Structure de la rémunération du directeur général

La structure de la rémunération du directeur général est en ligne avec les pratiques de marché et composée d'une rémunération en numéraire, incluant une partie fixe et une part variable annuelle, et d'une rémunération variable long terme, consistant en des attributions d'actions de performance et d'options de souscription d'actions.

Rémunération fixe

Détermination

La rémunération fixe du directeur général, payable en douze mensualités, est déterminée sur la base :

- du niveau et de la complexité de ses responsabilités ;
- de son parcours, de ses expériences professionnelles et de ses domaines d'expertise ;
- d'analyses de marché pour des fonctions comparables (compétitivité externe) ; et

- de la cohérence par rapport à d'autres fonctions du Groupe (équité interne).

Montant

Le 23 février 2022, le conseil d'administration a décidé, sur proposition du comité des rémunérations, que la rémunération fixe du directeur général au titre de l'exercice 2022 serait de 800 000 euros.

Rémunération du directeur général au titre de son mandat d'administrateur

En application de la politique de rémunération des administrateurs décrite à la section 2.2.1.4.1, le directeur général ne perçoit pas de rémunération en qualité de membre du conseil d'administration de SCOR SE.

Le directeur général ne perçoit pas non plus de rémunération au titre de ses autres mandats dans des sociétés du Groupe.

Rémunération variable annuelle

Objectif

Cette rémunération variable a pour objectif d'inciter le directeur général à atteindre les objectifs annuels de performance fixés par le conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations, en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

Montant cible

Conformément au code AFEP-MEDEF, le montant potentiel de rémunération variable est exprimé en pourcentage de la rémunération fixe.

Pour l'exercice 2022, le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, a fixé le montant cible de la part variable annuelle à 100 % du montant de la part fixe, soit 800 000 euros, pour des taux d'atteinte de 100 %.

Il est précisé, en tant que de besoin, que certains des objectifs retenus par le conseil admettant la surperformance, le montant de la part variable pourrait, le cas échéant, dépasser 100 % de la part fixe. Compte tenu des plafonds de taux d'atteinte des différents critères de performance, et de leurs poids respectifs, la part variable annuelle pourrait atteindre, au maximum, 118 % de la part fixe.

Structure de la rémunération variable

La part variable annuelle cible du directeur général repose sur des objectifs transparents, exigeants et adaptés au secteur d'activité du Groupe, à savoir la réassurance qui, par nature, couvre des risques à long-terme produisant des résultats variables d'année en année.

Le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, a souhaité accroître le nombre et le poids des critères quantitatifs, avec l'ajout d'un nouveau critère financier (portant le poids total de ces critères à 70 %) et l'introduction de deux critères liés au développement durable (pour un poids total de 20 %), tous deux transparents et mesurables.

L'appréciation de la part variable est donc très essentiellement objective et est assise sur des critères mesurables, ce qui répond aux attentes des investisseurs et des proxy advisors, le conseil gardant la possibilité d'apprécier la gestion du Groupe par le directeur général au travers du critère de *leadership*, comptant pour 10 %.

Nature	Poids	Type	Poids	Critère	Poids
Critères	90 %	Critères financiers	70 %	Rentabilité	30 %
				Solvabilité	30 %

quantitatifs		Ratio de coûts		10 %	
		Développement durable	20 %	Environnement	10 %
				Social	10 %
Critère qualitatif	10 %	Gestion du Groupe	10 %	Leadership	10 %

Objectifs financiers

Le conseil, sur recommandation du comité des rémunérations, a fait le choix de définir trois objectifs financiers (la rentabilité, la solvabilité et la maîtrise des coûts), de fixer les échelles d'appréciation du taux d'atteinte de ces objectifs et les communiquer dès le début de l'exercice.

Ces échelles sont décrites ci-après, ce qui assure à la fois une parfaite information du marché, et une parfaite équité à l'égard du directeur général, qui connaît par avance le taux d'atteinte associé à la performance du Groupe au cours l'exercice 2022.

Les critères de rentabilité et de maîtrise des coûts autorisent une surperformance du directeur général pouvant aller jusqu'à 140 % s'agissant du critère de rentabilité, et jusqu'à 120 % s'agissant du ratio de coûts.

En contrepartie, les critères financiers sont particulièrement exigeants.

Objectif de rentabilité

L'échelle de rentabilité introduite en 2020, qui était plus contraignante que l'échelle précédente, est remplacée.

La nouvelle échelle est à la fois plus exigeante que l'ancienne (aucun versement n'est prévu en-dessous d'une rentabilité égale à 60 % de l'objectif) et encourage d'avantage à atteindre une rentabilité supérieure à l'objectif (le taux d'atteinte augmente plus rapidement au-delà de l'objectif, et peut atteindre jusqu'à 140 % en cas de surperformance).

Le poids de l'objectif de rentabilité est ramené à 30 % afin d'accroître le poids du critère de solvabilité de 10 % à 30 % (le comité des rémunérations et le conseil considérant que ces deux objectifs sont d'égale importance pour SCOR) et d'introduire le critère de maîtrise des coûts, dont le poids est de 10 %. Au total, le poids des critères financiers est de 70 % (contre 60 % précédemment), en ligne avec les meilleurs pratiques en la matière.

La nouvelle grille est la suivante :

Ratio entre le ROE atteint et le ROE cible	Pourcentage de la cible versé
À partir de 120 %	140 %
Entre 115 % et 119,99 %	130 %
Entre 110 % et 114,99 %	120 %
Entre 105 % et 109,99 %	110 %
Entre 100 % et 104,99 %	100 %
Entre 90 % et 99,99 %	90 %
Entre 80 % et 89,99 %	80 %
Entre 70 % et 79,99 %	60 %
Entre 60 % et 69,99 %	40 %
Inférieur à 60 %	0 %

Pour mémoire, l'objectif de ROE défini dans le plan Quantum Leap est de 800 points de base au-dessus du taux sans risque à 5 ans au cours du cycle, étant précisé que ce taux sans risque est calculé sur une moyenne mobile sur 5 ans des taux sans risque à 5 ans.

Le conseil a également noté que le taux d'atteinte sera arrêté de manière mécanique et objective à la fin de l'exercice 2022.

Objectif de solvabilité

La solvabilité est, aux côtés du ROE, l'un des objectifs principaux définis par le plan Quantum Leap.

Encourager le maintien d'un niveau élevé de solvabilité permet d'éviter d'inciter à une prise de risque excessive.

La plage optimale définie par le plan Quantum Leap est comprise entre 185 % et 220 %.

Au-delà de 205% de solvabilité, le taux d'atteinte serait de 100 %. En-dessous, il serait de 70 %, et tomberait à 0 % dès lors que la solvabilité serait inférieure à la borne basse de la plage optimale (185 % de solvabilité).

Solvabilité	Pourcentage de la cible versé
À partir de 205 %	100 %
Entre 185 % et 204,99 %	70 %
Inférieure à 185 %	0 %

Objectif de maîtrise des coûts

La maîtrise des coûts est l'un des principaux indicateurs de bonne gestion du Groupe.

Au cours des dernières années, les efforts combinés de la direction et de l'ensemble des équipes a permis de faire descendre le ratio de coûts en dessous de l'hypothèse d'environ 5 % du plan Quantum Leap.

Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a choisi d'introduire ce nouvel objectif financier, et de proposer une échelle d'évaluation exigeante. Le taux de 100 % serait atteint pour un ratio de coûts compris entre 4,51 % et 4,8 %. Pour un ratio de coûts inférieur ou égal à 4,5 %, le taux d'atteinte serait de 120 %. Pour un ratio de coûts supérieur ou égal à 4,81 %, il serait nul.

Ratio de coûts	Pourcentage de la cible versé
À partir de 4,81 %	0 %
Entre 4,51 % et 4,8 %	100 %
Inférieur ou égal à 4,5 %	120 %

Objectifs de développement durable

Au cours de l'exercice 2021, SCOR s'est dotée d'une raison d'être non statutaire : « *Combining the Art and Science of Risk to protect societies* ».

En effet, en tant que groupe de réassurance indépendant global, SCOR contribue au bien-être, à la résilience et au développement durable de la société en réduisant le déficit de protection, en rendant les produits d'assurance accessibles au plus grand nombre, en aidant à la protection des assurés contre les risques auxquels ils sont confrontés, en repoussant les frontières de l'assurabilité et en agissant comme un investisseur responsable.

Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a souhaité que l'engagement du Groupe en matière de développement durable soit traduit dans l'appréciation

de la part variable annuelle du directeur général, au travers de l'introduction de deux critères : un critère environnemental (« pilier E » du développement durable) et un critère social (« pilier S » du développement durable).

Critère environnemental

En tant qu'investisseur responsable, SCOR finance depuis de nombreuses années la transition vers une économie bas carbone. D'abord orientée vers l'investissement ou le financement d'actifs physiques immobiliers ou infrastructure, la stratégie a évolué grâce au développement de nouveaux produits, et notamment des obligations vertes et / ou durables permettant une accélération des moyens déployés pour atteindre les objectifs des Accords de Paris.

C'est dans ce cadre que le conseil d'administration a, sur proposition du comité des rémunérations, défini un objectif : l'augmentation de 20 % du montant investi en obligations vertes et durables, calculé sur la valeur de marché des titres à la clôture de l'exercice 2022 versus 2021.

L'échelle proposée est alignée sur la progression réalisée, avec un seuil de déclenchement à 60 % de l'objectif (c'est-à-dire une progression de 12 %), et une surperformance pouvant aller jusqu'à 140 % (en cas de dépassement d'autant de l'objectif).

Ratio entre l'augmentation réalisée et l'augmentation cible (20 %)

	Pourcentage de la cible versé
À partir de 140 %	140 %
Entre 60 % et 139,99 %	Pourcentage égal au ratio
Inférieur à 60 %	0 %

Critère social

Le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, propose d'introduire un nouveau critère lié à l'amélioration du ratio d'équité. Le ratio d'équité correspond à un panier d'indicateurs relatifs aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et aux actions mises en œuvre pour les supprimer.

Ces indicateurs sont définis à l'article D. 1142-2 du code du travail. Il s'agit de :

- l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, calculé à partir de la moyenne de la rémunération des femmes comparée à celle des hommes, par tranche d'âge et par catégorie de postes équivalents ;
- l'écart de taux d'augmentations individuelles de salaire ne correspondant pas à des promotions entre les femmes et les hommes ;
- l'écart de taux de promotions entre les femmes et les hommes ;
- le pourcentage de salariées ayant bénéficié d'une augmentation dans l'année de leur retour de congé de maternité, si des augmentations sont intervenues au cours de la période pendant laquelle le congé a été pris ; et
- le nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les dix salariés ayant perçu les plus hautes rémunérations.

Le conseil d'administration propose d'attribuer un taux d'atteinte de 100 % si l'indice d'équité progresse. En revanche, si le ratio d'équité baisse, le taux est nul.

Progression	Pourcentage de la cible versé
Augmentation	100 %
Diminution	0 %

Condition de versement

La rémunération variable au titre de l'exercice est versée au cours de l'exercice suivant.

En application des dispositions réglementaires applicables, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de la rémunération du directeur général par l'assemblée générale de l'année suivante.

Incidence de la cessation des fonctions sur le versement de la part variable annuelle

En cas de départ du directeur général en cours d'exercice :

- la totalité de la part variable annuelle de sa rémunération relative à l'exercice précédent sera versée sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale ;
- en cas de révocation autrement que pour faute, le montant de la part variable de sa rémunération au titre de l'exercice en cours sera déterminé par le conseil d'administration au *prorata temporis* de sa présence au sein du Groupe, et versé au cours de l'exercice suivant sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale ; et
- aucune part variable annuelle ne sera versée au titre de l'exercice en cours en cas de révocation pour faute.

Rémunération exceptionnelle

Le conseil d'administration a décidé que le directeur général ne bénéficierait d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2022.

Rémunération variable long terme

Lors de sa réunion du 23 février 2022, le conseil d'administration a décidé d'attribuer 70 000 actions de performance et 60 000 options de souscription d'actions au directeur général au titre de l'exercice 2022.

Les actions de performance sont assorties d'une condition de présence de trois ans à la date d'attribution et de conditions de performance appréciées sur trois exercices, soit les exercices 2022, 2023 et 2024.

Les options de souscription d'actions sont assorties d'une condition de présence de quatre ans et de conditions de performance appréciées sur trois exercices, soit les exercices 2022, 2023 et 2024.

Conditions de performance applicables aux actions de performance comme aux options de souscription

Le conseil d'administration a décidé de soumettre l'intégralité des attributions d'options de souscription d'actions et d'actions de performance du directeur général à des conditions de performance alignées sur les principaux objectifs stratégiques de SCOR.

A l'instar des conditions de performance applicables à la part variable annuelle, les conditions de performance applicables aux actions de performance et aux options de souscription d'actions sont exigeantes, transparentes, et d'appréciation objective, dans la mesure où les résultats servant de base à la détermination des taux d'atteinte sont publics.

Le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, a défini les trois conditions de performance suivantes :

Critère de performance	Poids
Rentabilité	40 %
Solvabilité	40 %
Total Shareholder Return	20 %

Le nombre d'actions de performance définitivement acquises, et le nombre d'options de souscription d'actions pouvant être exercées, sont déterminés en fonction des taux d'atteinte des trois critères de performance, compte tenu de la pondération arrêtée par le conseil.

Le comité des rémunérations et le conseil procéderont à la revue de ces conditions de performance à l'aune du nouveau plan stratégique qui sera adopté en 2022, et pourraient décider de les adapter aux nouveaux objectifs stratégiques dans le cadre de la politique de rémunération du directeur général pour l'exercice 2023.

Objectif de rentabilité

L'échelle retenue par le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, est la suivante :

Ratio entre le ROE moyen et le ROE cible	Taux d'atteinte
À partir de 100 %	100 %
Entre 80 % et 99,99 %	90 %
Entre 70 % et 79,99 %	70 %
Entre 60 % et 69,99 %	50 %
Entre 50 % et 59,99 %	25 %
Inférieur à 50 %	0 %

Le ROE moyen est calculé sur la période d'appréciation des conditions de performance (soit, pour les actions de performance et les options de souscription d'action attribuées au titre de l'exercice 2022, les exercices 2022, 2023 et 2024).

En tout état de cause, en cas de ROE moyen constaté inférieur à 5 %, le taux d'atteinte serait de 0 %.

Pour mémoire, l'objectif de ROE défini dans le plan Quantum Leap est de 800 points de base au-dessus du taux sans risque à 5 ans au cours du cycle, étant précisé que ce taux sans risque est calculé sur une moyenne mobile sur 5 ans des taux sans risque à 5 ans.

Objectif de solvabilité

L'échelle retenue par le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, est la suivante :

Différence entre le ratio de solvabilité moyen et le ratio cible	Taux d'atteinte
Supérieure ou égale à 0 point de pourcentage	100 %
Comprise entre 0 et -35 points de pourcentage	Échelle dégressive linéaire
Inférieure ou égale à -35 points de pourcentage	0 %

Le ratio de solvabilité moyen est calculé sur la période d'appréciation des conditions de performance (soit, pour les actions de performance et les options de souscription d'action attribuées au titre de l'exercice 2022, les exercices 2022, 2023 et 2024).

La borne inférieure de l'intervalle cible ou « optimal » fixé dans le plan stratégique est considérée pour les besoins du calcul comme étant le ratio de solvabilité cible.

Pour l'exercice 2022, le ratio de solvabilité cible correspond à la borne inférieure de la plage optimale fixée par le plan Quantum Leap, soit 185 %.

Total Shareholder Return (TSR)

Le recours au critère de TSR vise à assurer la prise en compte des intérêts financiers des investisseurs dans la détermination de la rémunération long-terme du directeur général.

Le taux d'atteinte sera déterminé en fonction du classement de SCOR au sein d'un groupe de pairs sur la période de référence :

Classement de SCOR au sein du groupe de pairs en fonction du TSR atteint sur la période de référence

	Taux d'atteinte
1 ^{er} à 4 ^e	100 %
5 ^e	50 %
6 ^e à 9 ^e	0 %

Le groupe de pairs est constitué des sociétés suivantes : Allianz, Aviva, AXA, Generali, Hannover Re, Munich Re, Swiss Re et Zurich Insurance Group.

Si l'un des pairs cesse d'être coté, le conseil d'administration définira un substitut adéquat qui prendra la place du pair sorti pour l'intégralité de la période de référence

Afin de limiter l'impact de l'évolution des devises sur les cours de bourse, le TSR sera mesuré en euro pour toutes les sociétés du panel.

Condition de présence

Sauf cas particuliers (décès, invalidité ou départ en retraite), l'acquisition définitive des actions de performance et la possibilité d'exercer les options de souscription d'actions sont soumises à une condition de présence du directeur général jusqu'au terme de la période d'acquisition.

En cas de départ contraint ou de révocation (pour un motif autre que pour faute ou performance insuffisante), les droits du directeur général (à acquérir les actions de performance et exercer les options de souscription d'actions) feront l'objet d'une mesure de proratisation en fonction de la période pendant laquelle il aura exercé ses fonctions de directeur général au cours de la période d'acquisition, ramenée à la durée de la période d'acquisition (se référer à la section « Dispositifs liés à la cessation de fonction » ci-dessous).

Autres conditions

En plus des conditions de performance et de la condition de présence, l'acquisition définitive des actions de performance et la possibilité d'exercer les options de souscription d'actions sont subordonnées au respect des principes déontologiques du Groupe tels que décrits dans le code de conduite du Groupe.

Le code de conduite du Groupe comprend des aspects incontournables de la responsabilité sociétale des entreprises, au nombre desquels : l'intégrité, la protection des données et le respect de la vie privée, la lutte contre la corruption, le strict respect des sanctions et embargos, la lutte contre le blanchiment, la transparence, la promotion de l'égalité des chances dans tous les aspects de l'emploi, l'encouragement à signaler des problèmes

éthiques via une procédure d'alerte ainsi que la promotion et le respect des principes du Pacte Mondial des Nations Unies.

En cas de faute constatée au regard du code de conduite, par exemple en cas de fraude, aucune des actions du directeur général ne pourra être acquise et aucune de ses options ne pourra être exercée (*clawback policy*).

Enfin, nonobstant la réalisation totale ou partielle des conditions visées ci-dessus, l'acquisition définitive des actions et la possibilité d'exercer tout ou partie des options de souscription d'actions sont subordonnées à la satisfaction d'une obligation de formation en matière de développement durable.

Obligation de conservation des actions de performance

Le conseil d'administration a décidé que le directeur général devrait conserver, au nominatif, jusqu'à la fin de son mandat de directeur général, un nombre total d'actions de performance et d'actions issues de l'exercice d'options de souscriptions attribuées au titre de son mandat de directeur général au moins égal à 50 % des actions de performance acquises à la suite d'attributions intervenues au titre de son mandat de directeur général.

Rémunération pluriannuelle

Le conseil d'administration a décidé de ne pas utiliser ce type de mécanisme de rémunération long terme en numéraire, souhaitant privilégier l'attribution d'actions de performance et d'options de souscription d'actions, qui renforce l'alignement des intérêts avec les actionnaires.

Toutefois, un tel mécanisme pourrait être envisagé si les évolutions réglementaires ou toute autre circonstance rendaient trop contraignante ou impossible l'utilisation par l'entreprise d'un instrument fondé sur les actions.

Dispositifs liés à la cessation de fonction

En cas de cessation de fonction de directeur général, les éléments susceptibles de lui être dus seraient déterminés selon les situations suivantes :

- (i) en cas de révocation pour faute ou pour performance notoirement insuffisante de la Société (c'est-à-dire si la condition de performance (C_n définie ci-dessous n'est pas réalisée) ou de démission (autre que résultant d'un départ contraint visé aux paragraphes (ii) et (iii) ci-dessous), aucune indemnité de départ ne lui serait due ;
- (ii) en cas de départ contraint ou de révocation pour divergence de vues sur la stratégie du Groupe, le directeur général bénéficierait alors d'une indemnité de départ égale à la somme des éléments fixes et variables de sa rémunération annuelle brute versés dans les vingt-quatre (24) mois précédant la date de son départ du Groupe ;
- (iii) en cas de départ contraint ou de révocation résultant d'une offre non sollicitée ou non recommandée par le conseil d'administration de la Société aboutissant au changement de contrôle du Groupe, le directeur général bénéficierait d'une indemnité de départ égale à la somme des éléments fixes et variables de sa rémunération annuelle brute versés dans les vingt-quatre (24) mois précédant la date de son départ du Groupe.

Il est précisé, en tant que de besoin, que les attributions d'actions de performance et d'options de souscription d'actions ne sont pas comptées dans le calcul de l'indemnité de départ.

Dans tous les cas ((i), (ii) ou (iii)), aucune indemnité de départ ne serait due en cas de non-réalisation de la condition de performance (C_n) définie ci-dessous.

Par ailleurs, dans les cas visés aux paragraphes (ii) et (iii) ci-dessus :

- le montant de la part variable de la rémunération du directeur général au titre de l'exercice en cours sera déterminé par le conseil d'administration au *prorata temporis* de sa présence au sein du Groupe, et versé au cours de l'exercice suivant sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale ; et
- les droits aux actions de performance et options qui lui auraient été attribués avant son départ seraient maintenus au *prorata temporis* de sa présence au sein du Groupe au cours de la période d'acquisition (c'est à dire en fonction de la période pendant laquelle il aura exercé ses fonctions de directeur général au cours de la période d'acquisition, ramenée à la durée de la période d'acquisition), tout en restant soumis, dans leur totalité, aux conditions de performance de chacun des plans.

La condition de performance (C_n), arrêtée par le conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations, sera remplie si les deux critères ci-dessous sont vérifiés :

- (A) le ROE moyen de SCOR au titre des trois exercices sociaux précédant la date de départ du directeur général dépasse 50 % de la moyenne de l'objectif stratégique de ROE (défini dans le plan stratégique) de SCOR calculée sur la même période ; et
- (B) le ratio de solvabilité moyen de SCOR au titre des trois exercices sociaux précédant la date de départ du directeur général dépasse la moyenne de l'objectif stratégique de ratio de solvabilité (défini dans le plan stratégique) de SCOR calculée sur la même période ; étant précisé que dans l'hypothèse où le plan stratégique fixe un intervalle cible ou « optimal », la borne inférieure de cet intervalle est considérée pour les besoins du calcul comme étant le ratio de solvabilité cible.

Ces critères ont pour objet d'assurer un alignement avec les plans stratégiques successifs, en reprenant leurs objectifs et en étant donc représentatifs de l'impact du directeur général sur la performance du Groupe.

Le conseil d'administration constatera la réalisation ou non de la condition de performance (C_n) sur recommandation du comité des rémunérations.

Clause de non-concurrence

Il n'existe pas de clause de non-concurrence en cas de cessation des fonctions du directeur général.

Régime de retraite supplémentaire

Le directeur général ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire mis en place par le Groupe.

Autres avantages

Voiture de service

Dans le cadre de l'exercice de sa mission de représentation, le directeur général dispose d'une voiture de service avec chauffeur partagé. Les frais d'assurance, de maintenance et de carburant du véhicule ainsi que les frais liés à la mise à disposition du chauffeur sont à la charge de la Société.

Santé et prévoyance

Le directeur général bénéficie également d'un régime de prévoyance maladie.

Le directeur général bénéficie enfin d'une assurance décès ou invalidité permanente due à un accident, également souscrite pour les cadres dirigeants de la Société depuis le 1^{er} janvier 2006. Il est précisé que cette couverture collective est renouvelée ou renégociée sur une base

annuelle de sorte que le directeur général bénéficiera de tous contrats qui pourraient se substituer au contrat existant.

Recrutement d'un nouveau directeur général

Le conseil d'administration a décidé que, dans l'hypothèse où un nouveau directeur général serait nommé, cette politique de rémunération lui serait appliquée, au *prorata temporis*, que ce soit pour le montant de la part fixe, le montant de la part variable, ou le nombre des actions de performance et des options de souscription d'actions qui lui seraient attribuées. Sur ce dernier point, il est précisé, en tant que de besoin, que le nombre d'actions et d'options sera déterminé en fonction de la durée des fonctions de directeur général au cours de l'exercice, rapportée à la durée de l'exercice.

Le conseil d'administration pourrait également décider d'accorder au nouveau directeur général (i) une rémunération exceptionnelle en numéraire et/ou (ii) une attribution exceptionnelle d'actions de performance et d'options de souscription d'actions, afin de compenser la perte de rémunération liée à son départ de son précédent employeur, sachant que le versement d'une telle rémunération ne pourrait être réalisé que sous réserve de l'approbation des actionnaires en application de l'article L. 22-10-34 du code de commerce.

Recrutement d'un directeur général délégué

En cas de nomination d'un ou plusieurs directeurs généraux délégués, les éléments de rémunération, principes et critères prévus dans la Politique de rémunération et avantages accordés au directeur général leur seraient applicables, à charge pour le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, d'adapter la structure, les montants cibles, les objectifs, les niveaux de performance et, plus généralement, les paramètres, étant précisé que les montants cibles exprimés en pourcentage de la rémunération fixe ne pourront être supérieurs à ceux du directeur général.