

SCOR SE

APPROBATION PAR L'ASSEMBLEE GENERALE DU 25 MAI 2023 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 25 mai 2023 a approuvé les politiques de rémunération des Administrateurs, du Président et du Directeur général telles que présentées dans le Document d'enregistrement universel (p.86 et suivantes).

RESOLUTIONS	RESULTAT DU VOTE
8ème Résolution Politique de rémunération des administrateurs de la Société	Approuvée à 98,43 %
9ème Résolution Politique de rémunération de Monsieur Denis Kessler à raison de son mandat de Président du conseil d'administration du conseil d'administration pour l'exercice 2023	Approuvée à 91,84 %
10ème Résolution Politique de rémunération de Monsieur Laurent Rousseau à raison de son mandat de Directeur Général du 1er janvier 2023 au 25 janvier 2023	Approuvée à 98,25 %
11ème Résolution Politique de rémunération de Monsieur François de Varenne à raison de son mandat de Directeur Général du 26 janvier 2023 au 30 avril 2023	Approuvée à 94,79 %
12ème Résolution Politique de rémunération de Monsieur Thierry Léger à raison de son mandat de Directeur Général du 1er mai 2023 au 31 décembre 2023	Approuvée à 86,95 %

* * *

EXTRAIT DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2022

2.2.1.4. POLITIQUE DE REMUNERATION 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 seront soumises au vote de l'assemblée générale statuant sur les comptes clos au 31 décembre 2022 (se reporter également à l'introduction de la section 2.2 – Rémunération des organes d'administration et de direction et détention du capital).

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.

2.2.1.4.1. Politique de rémunération des administrateurs

L'assemblée générale de la Société du 18 mai 2022 a fixé à 2 000 000 euros le montant de l'enveloppe annuelle de rémunération des administrateurs.

Ce montant s'est avéré suffisant au titre de l'exercice 2022 ; il n'a pas été nécessaire de mettre en œuvre le mécanisme de réduction présenté ci-après.

Il n'est pas proposé de modifier le montant de l'enveloppe pour l'exercice 2023.

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 d'administration.

L'objet de cette section est de présenter la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2023, qui a été arrêtée par le conseil d'administration le 1^{er} mars 2023 sur recommandation du comité des rémunérations, et sera soumise à l'approbation des actionnaires en application de l'article L. 22-10-8 II du code de commerce.

Conformément aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, cette politique encourage l'assiduité ; elle comporte :

- une rémunération fixe d'un montant annuel de 28 000 euros, payable par quarts à la fin de chaque trimestre (ce montant étant réduit au *pro rata temporis* en cas d'arrivée en cours de trimestre) ;
- une rémunération variable déterminée comme suit :
 - 3 000 euros par réunion du conseil d'administration ;
 - 9 000 euros par séance des comités pour les présidents (titulaires ou remplaçants) du comité des comptes et de l'audit et du comité des risques (dont la charge de travail est perçue comme plus importante que celle des autres présidents de comités) ;
 - 6 000 euros par séance des comités pour les présidents (titulaires ou remplaçants) du comité stratégique, du comité des rémunérations, du comité des nominations, du comité développement durable et du comité de gestion de crise, 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 d'administration à laquelle ils participent physiquement.

Les consultations écrites et les sessions des administrateurs non-exécutifs ne donnent pas lieu à rémunération.

Il en va de même des séances (du conseil ou des comités) auxquelles les administrateurs se font représenter : ils ne perçoivent aucune rémunération à ce titre et les administrateurs qui les représentent ne perçoivent pas de double rémunération à ce titre.

En revanche, la rémunération variable est due au titre des réunions (du conseil ou des comités) auxquelles les administrateurs assistent (physiquement ou à distance) mais aux délibérations desquelles ils ne peuvent pas participer, que ce soit en raison d'un conflit d'intérêt, ou en application de dispositions légales ou réglementaires, ou des dispositions du règlement intérieur.

En cas de dépassement de l'enveloppe accordée par l'assemblée générale, le montant versé à chaque administrateur est réduit au *pro rata temporis* lors du paiement de la rémunération due au titre du quatrième trimestre de l'année.

Par ailleurs, les administrateurs, personnes physiques, membres non-exécutifs du conseil d'administration, soit l'ensemble des administrateurs personnes physiques à l'exception du directeur général et des administrateurs représentant les salariés, présents à la date du versement, perçoivent une rémunération supplémentaire annuelle de 10 000 euros.

Ce montant est réduit au *pro rata temporis* en cas d'arrivée en cours d'année.

Les administrateurs sont tenus d'investir cette somme en actions de la Société. Pour ce faire, ils donnent instruction à SCOR SE de faire procéder à l'achat du plus grand nombre d'actions SCOR possible, pour un prix n'excédant pas le montant auquel ils ont droit (lequel est automatiquement réduit à hauteur du prix desdites actions, de sorte que les administrateurs ne perçoivent pas de soulte).

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

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.

Sous réserve de son approbation par l'assemblée générale 2023, cette politique de rémunération serait applicable à compter du 1^{er} janvier 2023.

2.2.1.4.2. Politique de rémunération de Monsieur Denis Kessler à raison de son mandat de président du conseil d'administration pour l'exercice 2023

L'objet de cette section est de présenter la politique de rémunération du président du conseil d'administration pour l'exercice 2023, qui a été arrêtée par le conseil d'administration le 1^{er} mars 2023 sur recommandation du comité des rémunérations, et sera soumise à l'approbation des actionnaires en application de l'article L. 22-10-8 II du code de commerce.

Conformément aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise 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 de son mandat d'administrateur, déterminée en application de la politique de rémunération des administrateurs ;
- 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 montant de la rémunération fixe du président du conseil d'administration au titre de l'exercice 2023 est de 600 000 euros.

Cette rémunération est identique à celle fixée par le conseil d'administration au titre de l'exercice 2022.

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 capital 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 qu'il aura acquises au résultat d'attributions d'actions de performance effectuées au titre des exercices 2019, 2020 et 2021 (soit les trois derniers exercices au cours desquels il exerçait les fonctions de président-directeur général de SCOR).

Il est précisé, en tant que de besoin, que les actions acquises sur exercice d'options de souscription d'actions sont exclues de ce calcul.

Rémunération variable annuelle

Conformément aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le président ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2023.

Rémunération exceptionnelle

Conformément aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le président ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2023.

Rémunération variable long terme

Conformément aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise 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 2023.

Rémunération pluriannuelle

Conformément aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le président ne bénéficie d'aucune rémunération pluriannuelle au titre de l'exercice 2023.

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.

2.2.1.4.3. Politique de rémunération du directeur général de SCOR pour la période courant du 1^{er} janvier au 25 janvier 2023 (M. Laurent Rousseau)

Le 26 janvier 2023, M. Laurent Rousseau a remis sa démission de son mandat de directeur général et de son mandat d'administrateur de SCOR, et de l'ensemble des mandats qu'il exerçait au sein du Groupe.

L'objet de cette section est de présenter la politique de rémunération applicable à M. Laurent Rousseau, en sa qualité de directeur général de SCOR, du 1^{er} janvier au 25 janvier 2023 (inclus).

Cette politique a été élaborée selon les principes définis le 25 janvier 2023. Elle a été arrêtée par le conseil d'administration le 5 avril 2023, sur proposition du comité des rémunérations, et sera soumise à l'approbation des actionnaires en application de l'article L. 22-10-8 II du code de commerce.

Il est rappelé que, conformément à la loi, le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels prévus par cette politique est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire des éléments composant la rémunération du directeur général, l'année suivant celle de leur attribution, dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-34 II du code de commerce.

Conformément aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère en application de l'article L. 22-10-10 du code de commerce pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du même code, M. Laurent Rousseau avait démissionné de ses fonctions salariées au sein du Groupe préalablement à sa prise de fonctions en qualité de directeur général de SCOR.

Travaux ayant conduit à l'élaboration de la politique de rémunération applicable à M. Laurent Rousseau

Le comité des rémunérations s'est réuni le 25 janvier 2023, après que M. Laurent Rousseau a fait connaître son intention de démissionner de son mandat de directeur général le 26 janvier 2023.

Le comité a recommandé au conseil d'arrêter, pour la période courant du 1^{er} janvier au 25 janvier 2023, une politique de rémunération conforme aux principes et montants de la politique de rémunération 2022, qui avait été approuvée par l'assemblée générale du 18 mai 2022 à une très large majorité.

Suivant cette recommandation, le conseil d'administration, réuni le 26 janvier 2023, a notamment décidé que la rémunération fixe de M. Laurent Rousseau serait de 800 000 euros bruts sur une base annuelle.

Les autres composantes de la politique de rémunération applicable à M. Laurent Rousseau ont été discutées par le comité des rémunérations les 7 et 28 février, et le 5 avril, et arrêtées par le conseil d'administration le 5 avril 2023, une fois qu'ont été définis les principaux indicateurs de performance pertinents, selon la norme IFRS 17, pour l'exercice 2023.

Structure de la rémunération du directeur général

M. Laurent Rousseau ayant quitté le Groupe le 26 janvier 2023, il ne peut plus se voir attribuer d'actions de performance ou d'options de souscription d'actions ; sa rémunération se compose donc uniquement d'une part fixe, et d'une part variable annuelle, toutes deux versées en espèces.

Rémunération fixe

Le 26 janvier 2023, le conseil d'administration a décidé, sur proposition du comité des rémunérations, que la rémunération annuelle fixe du directeur général au titre de la période courant du 1^{er} janvier au 25 janvier 2023 (inclus) serait de 800 000 euros bruts sur une base annuelle (somme identique à celle versée au titre de l'exercice 2022), soit 54 545,46 euros bruts pour la durée de son mandat en 2023.

Ce montant lui a d'ores et déjà été versé.

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 n'a perçu aucune rémunération en qualité de membre du conseil d'administration de SCOR.

Le directeur général n'a pas, non plus, perçu de rémunération au titre des autres mandats qu'il exerçait au sein d'autres sociétés du Groupe.

Rémunération variable annuelle

Montant cible

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

Pour la période courant du 1^{er} janvier au 25 janvier 2023 (inclus), 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 sur une base annuelle, pour un taux d'atteinte global 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 la cible de 100 % de la part fixe.

Compte tenu des plafonds des 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 en cas de surperformance.

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.

L'appréciation de la part variable est très essentiellement objective et 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 quantitatifs	90 %	Critères financiers	70 %	Rentabilité	30 %
				Solvabilité	30 %
				Maîtrise des dépenses	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 reconduire pour la période courant du 1^{er} janvier au 25 janvier 2023 (inclus) les trois objectifs financiers définis en 2022 (rentabilité, solvabilité et maîtrise des dépenses).

Ces objectifs financiers, et les échelles d'appréciation qui leur sont liées, sont décrits ci-après.

Objectif de rentabilité

L'échelle d'appréciation de l'objectif de ROE est identique à celle retenue au titre de l'exercice 2022 :

Ratio entre le ROE atteint et le ROE cible	Taux d'atteinte
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 %

Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a fixé le ROE cible pour l'exercice 2023 à 1 100 points de base au-dessus du taux sans risque au cours du cycle (ce taux sans risque étant calculé sur une moyenne mobile sur 5 ans des taux sans risques à 5 ans). Ce niveau de ROE cible tient compte des changements induits par l'adoption de la norme IFRS 17. Le ROE sera calculé sous la nouvelle norme comptable.

Ce ROE cible sera également utilisé pour l'appréciation du taux d'atteinte de l'objectif de ROE dont sont assortis certains plans d'actions de performance et d'options de souscription passés.

Objectif de solvabilité

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

Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a déterminé que la plage optimale de solvabilité, qui avait été définie par le plan « Quantum Leap » comme étant comprise entre 185 % et 220 %, restait pertinente en 2023.

L'échelle d'appréciation de l'objectif de solvabilité arrêtée en 2022 a été reconduite.

A partir 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	Taux d'atteinte
À partir de 205 %	100 %
Entre 185 % et 204,99 %	70 %
Inférieure à 185 %	0 %

Objectif de maîtrise des dépenses

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

Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a choisi de conserver cet indicateur, qui avait été introduit dans la politique de rémunération 2022 du directeur général et dont la pertinence avait été saluée par les investisseurs et proxy advisors.

Pour 2023, le conseil d'administration a décidé que le ratio serait fondé non plus sur les primes, mais sur les revenus issus de l'activité d'assurance et de réassurance en IFRS 17, et ne prendrait pas en compte les dépenses exceptionnelles que le Groupe doit engager en 2023 dans le cadre de ses initiatives de transformation et simplification.

Le taux de 100 % serait atteint pour un ratio de dépenses compris entre 7 % (exclu) et 7,2 % (inclus). Entre 7,2 % (exclu) et 7,4 % (inclus), il serait de 80%, et tomberait à 0 % au-delà de 7,4 %.

À l'inverse, pour un ratio de dépenses inférieur ou égal à 7 %, le taux d'atteinte serait de 120 %.

Ratio de dépenses (R)	Taux d'atteinte
$R \leq 7 \%$	120 %
$7 \% < R \leq 7,2 \%$	100 %
$7,2 \% < R \leq 7,4 \%$	80 %
$R > 7,4 \%$	0 %

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 conserver pour l'exercice 2023 les deux critères introduits en 2022, à savoir un critère environnemental (« pilier E » du développement durable) et un critère social (« pilier S » du développement durable), en les adaptant à l'environnement économique (critère environnemental) ou pour les rendre plus efficaces (critère social).

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, sur proposition du comité des rémunérations, a défini en 2022 un objectif lié à l'augmentation du montant investi en obligations vertes et durables.

En 2022, cette augmentation était calculée sur la valeur de marché des titres à la clôture de l'exercice.

Pour 2023, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a déterminé qu'il était opportun de raisonner en valeur nominale, afin de neutraliser l'effet de la variation des taux d'intérêts sur la valeur de marché des obligations.

L'objectif fixé par le conseil d'administration est de porter, à la fin de l'exercice 2023, la valeur nominale des obligations vertes et durables détenues par le Groupe à 850 millions d'euros (ou la contre-valeur de ce montant, dans les devises dans lesquelles elles sont libellées, sur la base du taux de change au 31 décembre 2023).

À fin 2022, la valeur nominale des obligations vertes et durables détenues par le Groupe est de 739 millions d'euros. L'augmentation visée en 2023 est donc de 111 millions d'euros, soit 15 %.

Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a choisi de remplacer l'échelle progressive introduite en 2022, qui admettait la surperformance jusqu'à 140 %, par une échelle binaire, plus contraignante, et n'admettant pas la surperformance :

Augmentation réalisée	Taux d'atteinte
15 % ou plus	100 %
Moins de 15 %	0 %

Critère social

SCOR est engagée dans la réduction des inégalités entre hommes et femmes, lesquelles s'expriment - notamment - au travers d'écarts de rémunération, ou de rythmes de progression de carrière.

Pour l'exercice 2022, le critère social visait la réduction des écarts de rémunérations entre femmes et hommes (matérialisé par l'amélioration du ratio d'équité). Le ratio d'équité a progressé de 2 points en 2022 pour atteindre un score de 91 sur 100.

Pour 2023, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a substitué au critère d'équité un critère lié au recrutement de femmes au sein des catégories les plus élevées du *Partnership* du Groupe.

Ce nouveau critère participe de la poursuite de l'objectif, fixé par le conseil d'administration en 2021, d'atteindre 27 % de femmes *Global Partners* (GP), *Senior Global Partners* (SGP) et *Executive Global Partners* (EGP) d'ici au 31 décembre 2025.

L'échelle est particulièrement exigeante (taux d'atteinte nul s'il y a moins de 24 % de femmes *Partners* GP à EGP au 31 décembre 2023) et incitative (jusqu'à 140 % de taux d'atteinte si le taux atteint 26 % ou plus à la même date).

Avant la campagne 2023 de *Partnership* au sein de SCOR, la part de femmes au sein des catégories GP, SGP et EGP du *Partnership* était de 22,53 %.

Part de femmes <i>Partners</i> GP à EGP	Taux d'atteinte
P ≥ 26 %	140 %
25 % ≤ P < 26 %	120 %
24 % ≤ P < 25 %	100 %
P < 24 %	0 %

Critère de leadership

Le critère de leadership permet au conseil d'apprécier la gestion du Groupe par Laurent Rousseau (sur les 25 premiers jours de l'exercice 2023).

Ce critère compte pour 10 % du bonus et n'admet pas la surperformance.

Même si l'appréciation de ce critère reste essentiellement subjective, le conseil d'administration s'attachera à justifier le taux d'atteinte de la façon la plus transparente possible.

Condition de versement

La rémunération variable au titre de l'exercice sera versée au cours de l'exercice suivant, après que le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, en aura arrêté le montant en fonction de l'atteinte des critères de performance.

En application des dispositions légales et réglementaires applicables, le versement de cette rémunération variable annuelle sera conditionné à l'approbation de la rémunération de M. Laurent Rousseau par l'assemblée générale qui se tiendra en 2024.

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 :

(a) 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 ;

(b) en cas de départ contraint ou 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 *pro rata 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

(c) aucune part variable annuelle ne sera versée au titre de l'exercice en cours en cas de révocation pour faute.

M. Laurent Rousseau a remis sa démission le 26 janvier 2023.

Sa démission correspond à un cas de départ visé au paragraphe (b) ci-dessus.

Le montant final de la part variable de la rémunération de M. Laurent Rousseau au titre de l'exercice 2023 sera donc déterminé par le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, en fonction des résultats de l'exercice en question, et au *pro rata temporis* de la présence de M. Laurent Rousseau au sein du Groupe en 2023 – soit 25 jours, du 1^{er} janvier au 25 janvier 2023 (inclus) sur les 365 que compte l'année.

Ce montant sera versé en 2024, sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale qui se tiendra en 2024.

Rémunération exceptionnelle

Le conseil d'administration a décidé que le directeur général ne bénéficierait d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2023.

Rémunération variable long terme

M. Laurent Rousseau ayant démissionné le 26 janvier 2023, et quitté le Groupe à cette date, il ne bénéficie d'aucune attribution d'actions de performance ou de stock-options au titre de l'exercice 2023.

Rémunération pluriannuelle

Le conseil d'administration a décidé que le directeur général ne bénéficierait d'aucune rémunération pluriannuelle au titre de l'exercice 2023.

Dispositifs liés à la cessation de fonction

Le conseil d'administration a reconduit en 2023 l'indemnité de départ prévue par la politique de rémunération du directeur général pour l'exercice 2022.

Cette indemnité serait libellée comme suit.

En cas de cessation de ses fonctions de directeur général, les éléments susceptibles d'être dus à M. Laurent Rousseau 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 brute annuelle 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 serait déterminé par le conseil d'administration au *pro rata 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 *pro rata 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 aurait 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, serait remplie si les deux critères ci-dessous étaient vérifiés :

(a) le ROE moyen de SCOR au titre des trois exercices sociaux précédant la date de départ du directeur général dépassait 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 dépassait 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 fixerait un intervalle cible ou « optimal », la borne inférieure de cet intervalle serait 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, sur recommandation du comité des rémunérations, a déterminé que la démission de M. Laurent Rousseau s'apparentait à un cas de départ visé au paragraphe (ii) ci-dessus.

Toutefois, le 5 avril 2023, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a constaté que la condition de performance (C_n) n'était pas remplie, en conséquence de quoi M. Laurent Rousseau n'a pu bénéficier de l'indemnité de départ susvisée.

Clause de non-concurrence

Il n'existe pas de clause de non-concurrence en cas de cessation des fonctions de 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

Santé et prévoyance

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

Le directeur général bénéficie également 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.

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 et recharge du véhicule ainsi que les frais liés à la mise à disposition du chauffeur sont à la charge de la Société.

2.2.1.4.4. Politique de rémunération du directeur général de SCOR pour la période courant du 26 janvier au 30 avril 2023 (M. François de Varenne)

Le 26 janvier 2023, le conseil d'administration, prenant acte de la démission de M. Laurent Rousseau, a décidé, sur proposition du comité des nominations, de nommer M. François de Varenne directeur général de SCOR, pour la période courant du 26 janvier au 30 avril 2023 (inclus).

À l'issue de cette période d'intérim, M. Thierry Léger, désigné à l'unanimité par le conseil d'administration directeur général de SCOR sur recommandation du comité des nominations, prendra ses fonctions à compter du 1^{er} mai 2023.

L'objet de cette section est de présenter la politique de rémunération applicable à M. François de Varenne, en sa qualité de directeur général de SCOR du 26 janvier au 30 avril 2023 (inclus).

Cette politique a été élaborée selon les principes définis le 25 janvier 2023. Elle a été arrêtée par le conseil d'administration le 5 avril 2023, sur proposition du comité des rémunérations, et sera soumise à l'approbation des actionnaires en application de l'article L. 22-10-8 II du code de commerce.

Il est rappelé que, conformément à la loi, le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels prévus par cette politique est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire des éléments composant la rémunération du directeur général, l'année suivant celle de leur attribution, dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-34, II du code de commerce.

M. François de Varenne est salarié de SCOR, membre du comité exécutif ayant la charge des Investissements, des Technologies, du Budget, de la Transformation et de la Corporate Finance pour le Groupe.

Conformément aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère en application de l'article L. 22-10-10 du code de commerce pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du même code, son contrat de travail est suspendu le temps de l'intérim, du 26 janvier au 30 avril 2023 (inclus).

La suspension prendra fin le 1^{er} mai 2023. Son ancienneté en qualité de salarié de SCOR continue, elle, de croître au cours de la période d'intérim.

M. François de Varenne n'est pas membre du conseil d'administration de SCOR.

Travaux ayant conduit à l'élaboration de la politique de rémunération applicable à M. François de Varenne

Le comité des rémunérations s'est réuni le 25 janvier 2023, après que M. Laurent Rousseau a fait connaître son intention de démissionner de son mandat de directeur général le 26 janvier 2023.

Sur recommandation du comité, le conseil d'administration, réuni le 26 janvier 2023, a notamment décidé que la rémunération fixe de M. François de Varenne, en qualité de directeur général, serait de 800 000 euros sur une base annuelle – identique à celle de M. Laurent Rousseau au titre de l'exercice 2022 et des 25 premiers jours de l'exercice 2023.

Le reste de la politique de rémunération applicable à M. François de Varenne a été discuté par le comité des rémunérations :

- les 7 et 28 février 2023, s'agissant des objectifs déterminant le montant de la part variable annuelle de la rémunération du directeur général ; et
- le 5 avril 2023, s'agissant des objectifs applicables aux actions de performance et options de souscription d'actions devant être attribuées au directeur général, c'est-à-dire une fois qu'ont été définis les principaux indicateurs de performance pertinents, selon la norme IFRS 17, pour l'exercice 2023.

Formellement, la politique de rémunération applicable à M. François de Varenne a été arrêtée par le conseil d'administration le 5 avril 2023.

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.

Compte tenu du caractère intérimaire du mandat de M. François de Varenne, certains ajustements ont été effectués dans la politique de rémunération, notamment concernant les objectifs qui lui sont applicables au titre de la rémunération variable annuelle.

Rémunération fixe

Détermination

La rémunération fixe du directeur général 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 26 janvier 2023, le conseil d'administration a décidé, sur proposition du comité des rémunérations, que la rémunération fixe du directeur général pour la période courant du 26 janvier au 30 avril 2023 (inclus) serait de 800 000 euros brut sur une base annuelle.

Ce montant est identique à celui de la rémunération fixe du directeur général au titre de l'exercice 2022 (et de la période courant du 1^{er} janvier au 25 janvier 2023 inclus).

Cette rémunération est payable mensuellement, comme indiqué ci-dessous.

M. François de Varenne ayant pris ses fonctions en cours de mois (le 26 janvier 2023), le montant est réduit au *pro rata temporis* de la durée du mandat au cours du mois en question.

C'est ainsi que la rémunération de M. François de Varenne est de :

- 12 122 euros brut pour le mois de janvier ;
- 66 667 euros brut pour le mois de février ;
- 66 667 euros brut pour le mois de mars ; et
- 66 667 euros brut pour le mois d'avril.

Rémunération variable annuelle

Objectifs

En accord avec le comité des nominations et le comité des rémunérations, le conseil d'administration a défini un certain nombre d'objectifs que doit poursuivre M. François de Varenne au cours de son mandat, et qui sont liés au caractère intérimaire de ses fonctions.

Ces objectifs sont au nombre de six, et peuvent être classés comme suit :

Objectifs financiers

- Présenter et faire approuver par le conseil d'administration un plan opérationnel (*operating plan*) réaliste et crédible, en IFRS 17, pour l'année 2023 ;
- Présenter et faire approuver par le conseil d'administration un budget de dépenses pour l'année 2023, placé sous le sceau de la rigueur financière ;
- Réussir la transition comptable vers la norme IFRS 17 et préparer les comptes du premier trimestre 2023 sous cette norme ;

Objectifs business

- Réussir les renouvellements P&C du 1^{er} avril 2023 ;
- Préparer les éléments du futur plan stratégique, en y intégrant une démarche durable ; et

Objectifs d'organisation

- Préparer SCOR à l'arrivée du nouveau directeur général (organisation, communication, *leadership*, politique de retour au bureau).

Le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, a fait de ces objectifs les déterminants du montant de la part variable annuelle de la rémunération de M. François de Varenne en qualité de directeur général, pour la période courant du 26 janvier au 30 avril 2023 (inclus).

Montant cible

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

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 un taux d'atteinte global de 100 %.

Ce montant est identique à celui de la rémunération variable annuelle du directeur général au titre de l'exercice 2022.

M. François de Varenne exerçant son mandat de directeur général par intérim, le montant de sa part variable annuelle sera déterminé à *prorata temporis* de la durée de son mandat, du 26 janvier au 30 avril 2023 (inclus) au cours de l'exercice 2023.

En application de cette règle, M. François de Varenne peut, pour la durée de son mandat, prétendre à un bonus d'un montant de 212 122 euros pour un taux d'atteinte global de 100 %.

Il est précisé que les objectifs assignés à M. François de Varenne n'admettent pas la surperformance, de sorte que le montant maximum de la part variable ne pourrait pas excéder 100 % de la part fixe.

Structure de la rémunération variable

La pondération des différents objectifs est équilibrée.

Les différences entre objectifs reflètent l'importance que le conseil d'administration accorde à leur réalisation au cours de la période d'intérim.

Type	Poids	Critère	Poids
Objectifs financiers	70 %	Présenter et faire approuver par le conseil d'administration un plan opérationnel réaliste et crédible, en IFRS 17, pour l'année 2023	30 %
		Réussir la transition comptable vers la norme IFRS 17 et préparer les comptes du premier trimestre 2023 sous cette norme	30 %
		Présenter et faire approuver par le conseil d'administration un budget de dépenses pour l'année 2023, placé sous le sceau de la rigueur	10 %
Objectifs business	20 %	Réussir les renouvellements P&C du 1 ^{er} avril 2023	10 %
		Préparer les éléments du futur plan stratégique, en y intégrant une démarche durable	10 %
Objectif d'organisation	10 %	Préparer SCOR à l'arrivée du nouveau directeur général (organisation, communication, <i>leadership</i> , politique de retour au bureau)	10 %

Objectifs financiers

Les objectifs financiers sont au nombre de trois, et comptent pour 70 % du montant de la part variable annuelle.

Ils sont d'appréciation objective, et n'admettent pas la surperformance.

Objectif lié à l'approbation d'un plan opérationnel réaliste et crédible, en IFRS 17, pour l'année 2023

Le conseil d'administration attend du prochain plan opérationnel qu'il soit à la fois crédible, réaliste et engageant, adapté au niveau actuel d'activité de SCOR et à son environnement économique et concurrentiel. Il est un instrument clef de la bonne gestion du Groupe.

Ce plan doit être dans la continuité du plan à un an annoncé par SCOR le 9 novembre 2022 et doit permettre de définir les objectifs et les hypothèses de performance pour l'année 2023 selon le référentiel comptable IFRS 17.

Le directeur général sera évalué sur sa capacité à soumettre un plan opérationnel au conseil d'administration, et à le faire adopter, avant la fin de son mandat.

La préparation du plan opérationnel doit être menée en parallèle de l'adoption de la norme IFRS 17, qui constitue un changement majeur pour le Groupe et bouleverse l'appréciation de la performance de SCOR.

La réussite de cet objectif sera appréciée de la façon suivante :

Réalisation	Taux d'atteinte
Approbation d'un plan opérationnel crédible, réaliste et engageant par le conseil d'administration au cours de la période d'intérim	100 %
Non-approbation du plan opérationnel au cours de la période d'intérim	0 %

Objectif lié à la transition comptable vers la norme IFRS 17 et à la préparation des comptes du premier trimestre 2023 sous cette norme

Le conseil d'administration considère que la réussite de la transition vers la norme IFRS 17 est un enjeu majeur pour le Groupe, qui y a consacré des ressources considérables.

L'adoption d'IFRS 17 doit, notamment, permettre à SCOR de révéler la valeur de son portefeuille L&H.

Le directeur général sera évalué sur sa capacité à :

- mobiliser les équipes pour qu'elles finalisent les processus comptables complexes qui permettront au Groupe de fonctionner en IFRS 17 ;
- présenter au conseil d'administration un bilan d'ouverture fiable en IFRS 17, une mise à jour de la Valeur Économique (et ses principales composantes) ainsi que des bilans et comptes de résultats pour les quatre trimestres de 2022 (pour les besoins des comparaisons trimestrielles en 2023 – étant précisé que ces bilans et comptes de résultats seront susceptibles d'évolution et ne seront arrêtés qu'avec les comptes trimestriels 2023 correspondants) ; et
- créer le cadre nécessaire à la préparation des comptes du 1^{er} trimestre 2023, qui seront arrêtés en mai 2023, après l'arrivée de M. Thierry Léger en tant que nouveau directeur général.

Le chantier IFRS 17 a mobilisé des équipes importantes, depuis de nombreux mois ; en assurer la bonne fin, quelques semaines à peine avant que les premiers états soient présentés au conseil, est un défi que le directeur général devra relever avec le soutien des membres du comité exécutif impliqués.

Le conseil d'administration appréciera la qualité des états présentés par le directeur général en IFRS 17 à la fin de l'exercice 2023.

S'agissant de la préparation des comptes du 1^{er} trimestre 2023, le conseil d'administration entendra également M. Thierry Léger, qui aura la charge de les présenter en mai 2023.

La réussite de cet objectif sera appréciée de la façon suivante :

Réalisation	Taux d'atteinte
Au cours de la période d'intérim : <ul style="list-style-type: none"> • Approbation du bilan d'ouverture en IFRS 17 par le conseil d'administration • Mise à jour de la Valeur Économique (et ses principales composantes) au 1^{er} janvier 2023 • Présentation des comptes de résultats pour les 4 trimestres de 2022 • Création du cadre nécessaire à la préparation des comptes du 1^{er} trimestre 2023, arrêtés au cours du mois de mai 2023 	100 %
Non-atteinte de l'un ou l'autre des objectifs ci-dessus	0 %

Objectif lié à l'approbation d'un budget de dépenses pour l'année 2023, placé sous le sceau de la rigueur

Le conseil d'administration attend du prochain budget de dépenses pour l'année 2023 qu'il soit placé sous le sceau de la rigueur financière, sans pour autant freiner la mise en œuvre des mesures nécessaires à l'amélioration de la performance de SCOR.

Le directeur général sera évalué sur sa capacité à soumettre un budget au conseil d'administration, et à le faire adopter, avant la fin de sa période d'intérim.

Le conseil d'administration s'emploiera à apprécier la qualité de l'exercice budgétaire mené par le directeur général a posteriori, à la fin de l'exercice 2023.

La réussite de cet objectif sera appréciée de la façon suivante :

Réalisation	Taux d'atteinte
Approbation par le conseil d'administration, au cours de la période d'intérim, d'un budget de dépenses pour l'année 2023, placé sous le sceau de la rigueur	100 %

Non-approbation du budget de dépenses pour l'année 2023	0 %
---------------------------------------------------------	-----

Objectifs « business »

Les objectifs dits « business » sont au nombre de deux, et comptent pour 20 % du montant de la part variable annuelle.

Ils sont d'appréciation objective, et n'admettent pas la surperformance.

Objectif lié à la réussite des renouvellements du 1^{er} avril 2023

Le conseil d'administration a demandé que des mesures fortes soient prises pour améliorer la profitabilité de SCOR, après un exercice 2022 marqué par des pertes.

S'agissant de l'activité P&C, ce redressement passe notamment par l'optimisation du capital alloué par branche et par client, ainsi que par l'optimisation de la composition du portefeuille, tant en termes de diversification des risques que de résilience des résultats techniques.

Cette optimisation est opérée à l'occasion des renouvellements P&C, notamment ceux du 1^{er} avril 2023.

Le directeur général sera évalué sur sa capacité à tirer profit des conditions de marché favorables pour améliorer la rentabilité technique attendue.

Le conseil d'administration appréciera la qualité des renouvellements du 1^{er} avril 2023 à la fois sur une base individuelle, et comparativement au reste du marché.

La réussite de cet objectif sera appréciée de la façon suivante :

Réalisation	Taux d'atteinte
Amélioration de la rentabilité technique attendue	100 %
Détérioration de la rentabilité technique attendue	0 %

Objectif lié à la préparation des éléments du futur plan stratégique, en y intégrant une démarche durable

Le 9 novembre 2022, SCOR a annoncé avoir adapté sa stratégie en se concentrant sur un plan d'actions à horizon un an, afin de positionner au mieux le Groupe dans un environnement en pleine mutation, et lui assurer des performances durables.

La mise en œuvre de ces actions se poursuit, alors que le plan stratégique « Quantum Leap » a pris fin le 31 décembre 2022.

SCOR doit donc mettre à profit l'exercice 2023 pour préparer un nouveau plan stratégique, triennal, qui guidera le Groupe après qu'auront pris fin les mesures de redressement décidées en novembre 2022.

Il appartiendra à M. Thierry Léger de proposer au conseil d'administration les orientations stratégiques de la Société et du Groupe, et de les traduire dans un nouveau plan triennal.

Pour autant, le conseil d'administration considère que SCOR ne peut pas faire l'économie de la période d'intérim pour la préparation du nouveau plan – ce d'autant plus qu'un certain nombre de tâches incombant à M. François de Varenne (y compris la préparation des états IFRS 17, et d'un budget rigoureux) participent de cette préparation.

Le directeur général sera donc évalué sur sa capacité à créer le cadre nécessaire pour que M. Thierry Léger puisse élaborer un plan stratégique ambitieux, qui sera approuvé par le conseil d'administration.

Le conseil d'administration est attaché à ce que ce plan intègre une démarche durable.

La réussite de cet objectif sera appréciée de la façon suivante :

Réalisation	Taux d'atteinte
Approbation du nouveau plan stratégique élaboré par M. Thierry Léger avec la contribution de M. François de Varenne	100 %
Non-approbation du nouveau plan stratégique élaboré par M. Thierry Léger avec la contribution de M. François de Varenne	0 %

Objectif d'organisation

Le dernier objectif, dit d'organisation, compte pour 10 % du montant de la part variable annuelle.

Il est d'appréciation essentiellement subjective, et n'admet pas la surperformance.

Objectif lié à la préparation de SCOR à l'arrivée du nouveau directeur général (organisation, communication, leadership, politique de retour au bureau)

M. Thierry Léger rejoindra SCOR le 1^{er} mai 2023.

Le conseil d'administration a confié la direction générale du Groupe à M. François de Varenne pour la période courant du 26 janvier au 30 avril 2023 (inclus).

Le conseil d'administration a demandé à M. François de Varenne de mettre à profit cette période d'intérim pour préparer SCOR à l'arrivée de M. Thierry Léger, afin que celui-ci soit pleinement opérationnel et puisse gérer le Groupe efficacement dès le 1^{er} mai.

Pour ce faire, le conseil attend de M. François de Varenne qu'il prenne des mesures fortes, dans tous les domaines – et notamment en termes d'organisation, de communication et de *leadership*, et s'agissant de la politique de retour au bureau.

Le directeur général sera évalué sur sa capacité à créer le cadre propice à l'arrivée de M. Thierry Léger, en prenant le cas échéant des décisions fortes, pour lesquelles il recevra en tant que de besoin le soutien du conseil – qui suit ce chantier avec attention.

La réussite de cet objectif sera appréciée par le conseil d'administration au cours de la période d'intérim, et après le 1^{er} mai 2023. M. Thierry Léger sera entendu sur les conditions de son arrivée au sein du Groupe.

Ce critère compte pour 10 % du bonus et n'admet pas la surperformance.

Même si l'appréciation de ce critère reste essentiellement subjective, le conseil d'administration s'attachera à justifier le taux d'atteinte de la façon la plus transparente possible.

Condition de versement

La rémunération variable au titre de l'exercice sera versée au cours de l'exercice suivant, après que le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, en aura arrêté le montant en fonction de l'atteinte des critères de performance.

En application des dispositions légales et réglementaires applicables, le versement de la rémunération variable annuelle sera conditionné à l'approbation de la rémunération de M. François de Varenne par l'assemblée générale qui se tiendra en 2024.

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 :

(a) 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 ;

(b) en cas de départ contraint ou 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

(c) 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 son mandat au cours de la période courant du 26 janvier au 30 avril 2023 (inclus).

Rémunération variable long terme

Lors de sa réunion du 5 avril 2023, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a décidé d'attribuer 18 220 actions de performance et 15 617 options de souscription d'actions au directeur général pour la période courant du 26 janvier au 30 avril 2023 (inclus).

Ces attributions ont été déterminées au *prorata temporis* de la durée du mandat du directeur général au cours de l'année, à partir des attributions réalisées en 2022 au profit de M. Laurent Rousseau (70 000 actions de performance et 60 000 options de souscription d'actions pour l'année complète).

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 2023, 2024 et 2025.

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 2023, 2024 et 2025.

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.

À 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 %
TSR	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.

Objectif de rentabilité

Le ROE est remplacé par la Croissance de la Valeur Économique (CVE), déterminée selon la norme IFRS 17 et plus à même de refléter la performance financière de SCOR.

La Valeur Économique correspond à la valeur de la franchise SCOR et de son portefeuille, c'est-à-dire à la somme des fonds propres et de la marge de service contractuelle (CSM).

La CSM représente les profits futurs attendus et qui seront reconnus en résultat au rythme de l'écoulement des engagements.

L'échelle retenue par le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, est identique à celle retenue pour le ROE au titre de l'exercice 2022 :

Ratio entre la CVE moyenne et la CVE cible sur la période	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 %

La CVE moyenne est calculée sous la norme IFRS 17 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 2023, les exercices 2023, 2024 et 2025). Elle exclut les dividendes et, pour chaque année, est calculée à environnement économique constant (taux d'intérêt et taux de change).

La CVE cible sur la période est égale à la moyenne des CVE cibles de chaque exercice au cours de la période d'appréciation des conditions de performance.

La CVE cible de chaque exercice est définie par le conseil d'administration, chaque année ou dans le cadre d'un plan stratégique pluriannuel, et publiée dans le document d'enregistrement universel de SCOR.

Pour l'exercice 2023, la CVE cible est de 700 points de base au-dessus du taux sans risque au cours du cycle (calculé sur une moyenne mobile sur 5 ans des taux sans risques à 5 ans).

En tout état de cause, en cas de CVE moyenne constatée inférieure à 50 % de la CVE cible sur la période, le taux d'atteinte serait de 0 %.

Objectif de solvabilité

L'échelle retenue par le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, est identique à celle retenue au titre de l'exercice 2022 :

Différence entre le ratio de solvabilité moyen et le ratio cible sur la période	Taux d'atteinte
Supérieure ou égale à 0 point de pourcentage	100 %
Comprise entre 0 et - 35 points de pourcentage (exclu)	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 2023, les exercices 2023, 2024 et 2025).

Le ratio cible sur la période est égal à la moyenne des cibles ou, en cas d'intervalle cible, des bornes inférieures des intervalles cibles de chaque exercice au cours de la période d'appréciation des conditions de performance.

La cible, ou l'intervalle cible, est défini par le conseil d'administration, chaque année ou dans le cadre d'un plan stratégique pluriannuel, et publié dans le document d'enregistrement universel de SCOR.

Pour l'exercice 2023, l'intervalle cible défini par le plan « Quantum Leap », à savoir 185 % - 220 %, reste pertinent.

Objectif de 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 ^{ème}	100 %
5 ^{ème}	50 %
6 ^{ème} à 9 ^{ème}	0 %

Le groupe de pairs est constitué des sociétés suivantes : Arch Capital Group, Axis Capital Holdings, Everest Re, Great West Lifeco, Hannover Re, Munich Re, Reinsurance Group of America et Swiss Re.

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.

Il est précisé, en tant que de besoin, que ce groupe de pairs est celui retenu pour les analyses comparatives menées régulièrement par un cabinet externe pour le compte du comité des rémunérations, afin d'élaborer la rémunération des dirigeants de SCOR.

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.

Cette condition de présence sera réputée satisfaite si M. François de Varenne, qui exerce son mandat pour une période d'intérim, est salarié ou mandataire d'une société du Groupe à l'issue de la période concernée.

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) seront déterminés au *pro rata temporis* de la période pendant laquelle il aura exercé ses fonctions de directeur général au cours de la période d'acquisition, au cours de la période d'acquisition (se référer à la section « Dispositifs liés à la cessation de fonction » ci-dessous).

Il est précisé, en tant que de besoin, que ces règles ne trouvent à s'appliquer qu'aux actions et options attribuées à M. François de Varenne en qualité de directeur général – et non à celles qui lui ont été attribuées ou le seront en qualité de salarié.

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

Compte tenu de la durée de son mandat, exercé pour une période d'intérim, M. François de Varenne n'est soumis à aucune obligation de conservation s'agissant des actions de performance et des options de souscription d'actions qui lui sont attribuées en qualité de directeur général.

Rémunération pluriannuelle

Le conseil d'administration a décidé que le directeur général ne bénéficierait d'aucune rémunération pluriannuelle au titre de son mandat au cours de la période courant du 26 janvier au 30 avril 2023 (inclus).

Dispositifs liés à la cessation de fonction

En cas de cessation de ses fonctions de directeur général au cours de son mandat courant du 26 janvier au 30 avril 2023 (inclus), les éléments susceptibles d'être dus à M. François de Varenne 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 de l'une des causes de départ contraint visées 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 *pro rata 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 *pro rata 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 de SCOR (défini par le conseil d'administration, chaque année ou dans le cadre d'un plan stratégique pluriannuel, et publié dans le document d'enregistrement universel 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 par le conseil d'administration, chaque année ou dans le cadre d'un plan stratégique pluriannuel, et publié dans le document d'enregistrement universel de SCOR) de SCOR calculée sur la même période ; étant précisé que dans l'hypothèse où l'objectif prendrait la forme d'un intervalle cible ou « optimal », la borne inférieure de cet intervalle serait 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 en sa qualité de directeur général.

Autres avantages

Santé et prévoyance

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

Le directeur général bénéficie également 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.

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 et de recharge du véhicule ainsi que les frais liés à la mise à disposition du chauffeur sont à la charge de la Société.

Recrutement d'un nouveau directeur général

Le conseil d'administration a décidé que, dans l'hypothèse où un nouveau directeur général serait nommé au cours du mandat de François de Varenne, courant du 26 janvier au 30 avril 2023 (inclus), cette politique de rémunération pourrait lui être appliquée, au *pro rata 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 pourrait lui être attribuées. Sur ce dernier point, il est précisé, en tant que de besoin, que le nombre d'actions de performance et d'options de souscription d'actions 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 au cours du mandat de François de Varenne, courant du 26 janvier au 30 avril 2023, 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.

2.2.1.4.5. Politique de rémunération de M. Thierry Léger en qualité de directeur général de SCOR à compter du 1^{er} mai 2023

Le 26 janvier 2023, le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations, a décidé à l'unanimité de nommer M. Thierry Léger directeur général de SCOR.

M. Thierry Léger prendra ses fonctions de directeur général de SCOR le 1^{er} mai 2023.

L'objet de cette section est de présenter la politique de rémunération applicable à M. Thierry Léger en sa qualité de directeur général de SCOR, à compter du 1^{er} mai 2023.

Cette politique a été élaborée selon les principes définis le 25 janvier 2023. Elle a été arrêtée par le conseil d'administration le 5 avril 2023, sur proposition du comité des rémunérations, et sera soumise à l'approbation des actionnaires en application de l'article L. 22-10-8 II du code de commerce.

Il est rappelé que, conformément à la loi, le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels prévus par cette politique est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire des éléments composant la rémunération du directeur général, l'année suivant celle de leur attribution, dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-34 II du code de commerce.

Conformément aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère en application de l'article L. 22-10-10 du code de commerce pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du même code, il n'existe pas de contrat de travail entre M. Thierry Léger et la Société.

Par ailleurs, le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations, a décidé de proposer à l'assemblée générale 2023 de nommer M. Thierry Léger administrateur de SCOR.

Il est rappelé que la politique de rémunération des administrateurs prévoit expressément qu'aucune rémunération n'est versée au directeur général, en sa qualité d'administrateur.

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

La politique de rémunération 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, 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 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 directeur général a été établie en suivant les recommandations du code AFEP-MEDEF tel que révisé en décembre 2022.

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 salariés ayant le statut de *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 employeur 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.

Le groupe de pairs auxquels le Groupe se compare est celui retenu pour le critère du TSR, applicable aux actions de performance comme aux options octroyées à M. Thierry Léger.

Travaux ayant conduit à l'élaboration de la politique de rémunération applicable à M. Thierry Léger

Le comité des rémunérations s'est réuni le 25 janvier 2023, après que M. Laurent Rousseau a fait connaître son intention de démissionner de son mandat de directeur général le 26 janvier 2023.

Le comité a formulé des recommandations non seulement concernant la politique de rémunération de M. Laurent Rousseau pour les 25 premiers jours de l'exercice 2023, mais également concernant celle de M. Thierry Léger, pressenti pour prendre la direction de SCOR à compter du 1^{er} mai 2023, et celle de M. François de Varenne, pressenti pour assurer l'intérim entre le 26 janvier et le 30 avril 2023.

S'agissant de M. Thierry Léger, le comité a notamment recommandé que la structure de sa politique de rémunération soit conforme aux principes arrêtés pour la politique de rémunération 2022 du directeur général, qui répondait aux attentes des investisseurs et des *proxy advisors*, et avait été approuvée à plus de 93 % par l'assemblée générale du 18 mai 2022.

Les travaux du comité des rémunérations se sont poursuivis les 7 et 28 février, puis le 5 avril 2023, dans le prolongement des recommandations du 25 janvier.

Sous l'impulsion de sa présidente, Mme Fields Wicker-Miurin, le comité s'est notamment attaché à préserver :

- une structure de rémunération équilibrée ;
- une transparence totale à l'égard du marché, par la publication, dès le début de l'exercice, des critères de performance et des cibles applicables tant à la part variable annuelle qu'aux actions et options ;
- la prépondérance des critères financiers – comptant toujours pour 70 % de la rémunération variable annuelle, et 100 % des attributions d'actions et d'options ;
- la prépondérance des critères quantitatifs, mesurables de façon parfaitement objective – comptant encore pour 90 % de la rémunération variable annuelle, et 100 % des attributions d'actions et d'options ;
- des critères financiers résolument ambitieux, à la fois exigeants et incitatifs, avec la même pondération qu'en 2022 (30 % pour la rentabilité, 30 % pour la solvabilité et 10 % pour la maîtrise des dépenses) ;
- deux critères de développement durable, l'un environnemental et l'autre social, d'appréciation purement objective et comptant pour 20 % du montant du bonus, démontrant ainsi l'intérêt du Groupe pour ces sujets ; et
- l'importance du plan stratégique, avec un critère lié à l'approbation d'un plan à la fois ambitieux, réaliste et engageant – comptant pour 10 % du montant du bonus.

Structure de la rémunération du directeur général

Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a donc souhaité reconduire la politique 2022 sous réserve des ajustements nécessaires pour tenir compte :

- du profil expérimenté et international du nouveau directeur général ;
- d'analyses de marché pour des fonctions comparables, étant précisé que M. Thierry Léger quitte Swiss Re, où il bénéficiait d'une rémunération adaptée à son expérience et à ses responsabilités ;
- des missions spécifiques que le conseil d'administration a entendu lui confier ; et
- de l'environnement changeant de SCOR, avec notamment l'adoption de la norme IFRS 17 qui a une incidence sur la mesure de la performance du Groupe.

Rémunération fixe

Le 5 avril 2023, le conseil d'administration a décidé, sur proposition du comité des rémunérations, que la rémunération fixe du directeur général pour la période courant à compter du 1^{er} mai 2023 serait de 1 250 000 euros brut sur une base annuelle.

Cette rémunération est payable en douze mensualités.

Chaque mois, M. Thierry Léger percevra donc un montant de 104 166 euros brut.

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

La nomination de M. Thierry Léger au conseil d'administration de SCOR est proposée à l'assemblée générale 2023.

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 d'administrateur de SCOR.

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

Rémunération variable annuelle

Objectif

La 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 du Groupe.

Montant cible

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

Pour la période courant à compter du 1^{er} mai 2023, 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 1 250 000 euros sur une base annuelle, pour un taux d'atteinte global de 100 %.

M. Thierry Léger rejoignant le Groupe en cours d'année, le montant de sa part variable annuelle sera déterminé au *prorata temporis* de la durée de son mandat (du 1^{er} mai au 31 décembre 2023) au cours de l'exercice 2023.

En application de cette règle, M. Thierry Léger peut, pour la durée de son mandat en 2023, prétendre à un bonus d'un montant de 833 333 euros pour un taux d'atteinte global 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 la cible de 100 % de la part fixe. Compte tenu des plafonds des taux d'atteinte des différents critères de performance, et de leurs poids respectifs, la part variable annuelle pourrait atteindre, au maximum, 122 % de la part fixe en cas de surperformance.

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 a souhaité conserver la pondération des critères de performance introduite en 2022 et qui avait recueilli le soutien des investisseurs et *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 % et étant lié, désormais, au plan stratégique.

Nature	Poids	Type	Poids	Critère	Poids
Critères quantitatifs	90 %	Critères financiers	70 %	Rentabilité	30 %
				Solvabilité	30 %
				Maîtrise des dépenses	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 conserver trois objectifs financiers, définis en 2022, mesurant toujours la rentabilité, la solvabilité et la maîtrise des dépenses.

Le ROE est remplacé par la Croissance de la Valeur Économique (CVE), déterminée selon la norme IFRS 17 et plus à même de refléter la performance financière de SCOR.

La Valeur Économique correspond à la valeur de la franchise SCOR et de son portefeuille, c'est-à-dire à la somme des fonds propres et de la marge de service contractuelle (CSM).

La CSM représente les profits futurs attendus et qui seront reconnus en résultat au rythme de l'écoulement des engagements.

Les critères de solvabilité et de maîtrise des dépenses sont quant à eux conservés avec, s'agissant des dépenses, une cible ajustée pour tenir compte de l'environnement économique de 2023 et des changements induits par l'adoption de la norme IFRS 17.

Les échelles d'appréciation des trois critères financiers 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 2023.

Les critères de rentabilité et de maîtrise des dépenses autorisent une surperformance du directeur général, pouvant atteindre 140 % s'agissant du critère de rentabilité et de la maîtrise des dépenses.

En contrepartie, les critères financiers sont particulièrement exigeants.

Objectif de rentabilité

La rentabilité de SCOR en 2023 sera mesurée au moyen de la CVE, qui succède au ROE.

La CVE est calculée hors dividende et, chaque année, à environnement économique constant (taux d'intérêt et taux de change).

Le conseil d'administration a fait le choix de conserver l'échelle d'appréciation introduite, pour le ROE, en 2022 et qui tenait compte des remarques des investisseurs et *proxy advisors*.

Cette échelle est à la fois exigeante (pas de versement si la CVE réalisée est strictement inférieure à 60 % de la CVE cible), et incitative (résultat pouvant atteindre 140 % si la CVE réalisée atteint ou dépasse 120 % de la CVE cible).

Ratio entre la CVE réalisée et la CVE cible	Taux d'atteinte
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 l'exercice 2023, la CVE cible est de 700 points de base au-dessus du taux sans risque au cours du cycle (calculé sur une moyenne mobile sur 5 ans des taux sans risques à 5 ans).

Objectif de solvabilité

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

Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a déterminé que la plage optimale de solvabilité qui avait été définie par le plan "Quantum Leap" comme étant comprise entre 185 % et 220 %, restait pertinente en 2023. L'échelle d'appréciation de l'objectif de solvabilité arrêtée en 2022 a été reconduite.

A partir 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	Taux d'atteinte
À partir de 205 %	100 %
Entre 185 % et 204,99 %	70 %
Inférieure à 185 %	0 %

Objectif de maîtrise des dépenses

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

Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a choisi de conserver cet indicateur, qui avait été introduit dans la politique de rémunération 2022 du directeur général et dont la pertinence avait été saluée par les investisseurs et *proxy advisors*.

Pour 2023, le conseil d'administration a décidé que le ratio serait fondé non plus sur les primes, mais sur les revenus issus de l'activité d'assurance et de réassurance en IFRS 17, et ne prendrait pas en compte les dépenses exceptionnelles que le Groupe doit engager en 2023 dans le cadre de ses initiatives de transformation et simplification.

Le taux de 100 % serait atteint pour un ratio de dépenses compris entre 7 % (exclu) et 7,2 % (inclus). Entre 7,2 % (exclu) et 7,4 % (inclus), il serait de 80 %, et tomberait à 0 % au-delà de 7,4 %.

À l'inverse, pour un ratio de dépenses inférieur ou égal à 7 %, le taux d'atteinte serait de 120 %.

Ratio de dépenses (R)	Taux d'atteinte
$R \leq 7 \%$	120 %
$7 \% < R \leq 7,2 \%$	100 %
$7,2 \% < R \leq 7,4 \%$	80 %
$R > 7,4 \%$	0 %

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 conserver pour l'exercice 2023 les deux critères introduits en 2022, à savoir un critère environnemental (« pilier E » du développement durable) et un critère social (« pilier

S » du développement durable), en les adaptant à l'environnement économique (critère environnemental) ou pour les rendre plus efficaces (critère social).

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, sur proposition du comité des rémunérations, a défini en 2022 un objectif lié à l'augmentation du montant investi en obligations vertes et durables.

En 2022, cette augmentation était calculée sur la valeur de marché des titres à la clôture de l'exercice.

Pour 2023, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a déterminé qu'il était opportun de raisonner en valeur nominale, afin de neutraliser l'effet de la variation des taux d'intérêts sur la valeur de marché des obligations.

L'objectif fixé par le conseil d'administration est de porter, à la fin de l'exercice 2023, la valeur nominale des obligations vertes et durables détenues par le Groupe à 850 millions d'euros (ou la contre-valeur de ce montant, dans les devises dans lesquelles elles sont libellées, sur la base du taux de change au 31 décembre 2023).

À fin 2022, la valeur nominale des obligations vertes et durables détenues par le Groupe est de 739 millions d'euros. L'augmentation visée en 2023 est donc de 111 millions d'euros, soit 15 %.

Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a choisi de remplacer l'échelle progressive introduite en 2022, qui admettait la surperformance jusqu'à 140 %, par une échelle binaire, plus contraignante, et n'admettant pas la surperformance :

Augmentation réalisée	Taux d'atteinte
15 % ou plus	100 %
Moins de 15 %	0 %

Critère social

SCOR est engagée dans la réduction des inégalités entre hommes et femmes, lesquelles s'expriment – notamment – au travers d'écart de rémunération, ou de rythmes de progression de carrière.

Pour l'exercice 2022, le critère social visait la réduction des écarts de rémunérations entre femmes et hommes (matérialisé par l'amélioration du ratio d'équité).

Le ratio d'équité a progressé de 2 points en 2022 pour atteindre un score de 91 sur 100.

Pour 2023, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a substitué au critère d'équité un critère lié au recrutement de femmes au sein des catégories les plus élevées du Partnership du Groupe.

Ce nouveau critère participe de la poursuite de l'objectif, fixé par le conseil d'administration en 2021, d'atteindre 27 % de femmes Global Partners (GP), Senior Global Partners (SGP) et Executive Global Partners (EGP) d'ici au 31 décembre 2025.

L'échelle est particulièrement exigeante (taux d'atteinte nul s'il y a moins de 24 % de femmes Partners GP à EGP au 31 décembre 2023) et incitative (jusqu'à 140% de taux d'atteinte si le taux atteint 26 % ou plus à la même date).

Avant la campagne 2023 de Partnership au sein de SCOR, la part de femmes au sein des catégories GP, SGP et EGP du Partnership était de 22,53 %.

Part de femmes Partners GP à EGP	Taux d'atteinte
P ≥ 26 %	140 %
25 % ≤ P < 26 %	120 %
24 % ≤ P < 25 %	100 %
P < 24 %	0 %

Critère de leadership

Le 26 janvier 2023, le conseil d'administration a confié à M. Thierry Léger la charge d'élaborer un nouveau plan stratégique ambitieux, réaliste et engageant pour SCOR, dont il esquissera les orientations et les principaux axes à l'assemblée générale de 2023.

Ce nouveau plan devra notamment intégrer une démarche durable.

Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a donc décidé de conserver le critère de leadership, et en appréciera la réussite en fonction, notamment, de la qualité du plan stratégique qui sera présenté par le nouveau directeur général.

Le conseil d'administration appréciera le taux d'atteinte du critère de leadership, qui pourra atteindre 140 %, en fonction de la qualité du plan, de l'intégration d'une dimension durable, de son approbation à l'unanimité par le conseil d'administration et de son accueil tant au sein du Groupe que par le marché.

Condition de versement

La rémunération variable au titre de l'exercice sera versée au cours de l'exercice suivant, après que le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, en aura arrêté le montant en fonction de l'atteinte des critères de performance.

En application des dispositions légales et réglementaires applicables, le versement de la rémunération variable annuelle sera conditionné à l'approbation de la rémunération de M. Thierry Léger par l'assemblée générale qui se tiendra en 2024.

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 :

(a) 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 ;

(b) en cas de départ contraint ou 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

(c) aucune part variable annuelle ne sera versée au titre de l'exercice en cours en cas de révocation pour faute.

Rémunération variable long terme

Lors de sa réunion du 5 avril 2023, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a décidé d'attribuer 66 667 actions de performance et 53 334 options de souscription d'actions au directeur général pour la période courant du 1^{er} mai au 31 décembre 2023.

Ces attributions ont été déterminées au *prorata temporis* de la durée du mandat du directeur général au cours de l'année, à partir d'attributions cibles de 100 000 actions de performance et 80 000 options de souscription d'actions au titre de l'exercice 2023.

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 2023, 2024 et 2025.

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 2023, 2024 et 2025.

Conformément au code AFEP-MEDEF, le directeur général devra prendre l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions.

Conditions de performance applicables aux actions et options attribuées au titre de l'exercice 2023 – y compris aux actions attribuées à titre exceptionnel pour compenser la perte de rémunérations différées dues par Swiss Re

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.

À 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 %
TSR	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.

Objectif de rentabilité

Le ROE est remplacé par la CVE à la suite de l'adoption de la norme IFRS 17, et conformément à ce qui est proposé pour la rémunération variable annuelle.

L'échelle retenue par le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, est identique à celle retenue pour le ROE au titre de l'exercice 2022 :

Ratio entre la CVE moyenne et la CVE cible sur la période	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 %

La CVE moyenne est calculée sous la norme IFRS 17 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 2023, les exercices 2023, 2024 et 2025). Elle exclut les dividendes et, pour chaque année, est calculée à environnement économique constant (taux d'intérêt et taux de change).

La CVE cible sur la période est égale à la moyenne des CVE cibles de chaque exercice au cours de la période d'appréciation des conditions de performance.

La CVE cible de chaque exercice est définie par le conseil d'administration, chaque année ou dans le cadre d'un plan stratégique pluriannuel, et publiée dans le document d'enregistrement universel de SCOR.

Pour l'exercice 2023, la CVE cible est de 700 points de base au-dessus du taux sans risque au cours du cycle (calculé sur une moyenne mobile sur 5 ans des taux sans risques à 5 ans).

En tout état de cause, en cas de CVE moyenne constatée inférieure à 50 % de la CVE cible sur la période, le taux d'atteinte serait de 0 %.

Objectif de solvabilité

L'échelle retenue par le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, est identique à celle retenue au titre de l'exercice 2022 :

Différence entre le ratio de solvabilité moyen et le ratio cible sur la période	Taux d'atteinte
Supérieure ou égale à 0 point de pourcentage	100 %
Comprise entre 0 et - 35 points de pourcentage (exclu)	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 2023, les exercices 2023, 2024 et 2025).

Le ratio cible sur la période est égal à la moyenne des cibles ou, en cas d'intervalle cible, des bornes inférieures des intervalles cibles de chaque exercice au cours de la période d'appréciation des conditions de performance.

La cible, ou l'intervalle cible, est définie par le conseil d'administration, chaque année ou dans le cadre d'un plan stratégique pluriannuel, et publiée dans le document d'enregistrement universel de SCOR.

Pour l'exercice 2023, l'intervalle cible défini par le plan « Quantum Leap », à savoir 185 % - 220 %, reste pertinent.

Objectif de 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 ^{ème}	100 %
5 ^{ème}	50 %
6 ^{ème} à 9 ^{ème}	0 %

Le groupe de pairs est constitué des sociétés suivantes : Arch Capital Group, Axis Capital Holdings, Everest Re, Great West Lifeco, Hannover Re, Munich Re, Reinsurance Group of America et Swiss Re.

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.

Il est précisé, en tant que de besoin, que ce groupe de pairs est celui retenu pour les analyses comparatives menées régulièrement par un cabinet externe pour le compte du comité des rémunérations, afin d'élaborer la rémunération des dirigeants de SCOR.

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) seront déterminés au *pro rata temporis* de la période pendant laquelle il aura exercé ses fonctions de directeur général au cours de la période d'acquisition, au cours 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 au moins égal à 50 % des actions de performance acquises à la suite d'attributions intervenues au titre de son mandat de directeur général.

Il est précisé, en tant que de besoin, que les actions souscrites sur exercice d'options de souscription d'actions ne sont pas concernées par cette obligation de conservation.

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 ses fonctions de directeur général, les éléments susceptibles d'être dus à M. Thierry Léger 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 de l'une des causes de départ contrait visées aux paragraphes (ii) et (iii) ci-dessous), aucune indemnité de départ ne lui serait due ;

(ii) en cas de départ contrait 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 contrait 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 *pro rata 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 *pro rata 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 de SCOR (défini par le conseil d'administration, chaque année ou dans le cadre d'un plan stratégique pluriannuel, et publié dans le document d'enregistrement universel 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 par le conseil d'administration, chaque année ou dans le cadre d'un plan stratégique pluriannuel, et publié dans le document d'enregistrement universel de SCOR) de SCOR calculée sur la même période ; étant précisé que dans l'hypothèse où l'objectif prendrait la forme d'un intervalle cible ou « optimal », la borne inférieure de cet intervalle serait 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.

Indemnité de départ spécifique jusqu'au 31 décembre 2024

En cas de révocation par le conseil d'administration avant le 31 décembre 2024, le directeur général bénéficiera d'une indemnité de départ égale à 24 mois de la rémunération mensuelle fixe brute qu'il percevait à la date de sa révocation.

La part variable et les attributions d'actions de performance et d'options de souscription d'actions ne sont pas prises en compte dans le calcul du montant de cette indemnité de révocation exceptionnelle.

En outre, cette indemnité de révocation exceptionnelle est due nonobstant la non-atteinte de la condition de performance (C.n).

En revanche, aucune indemnité de révocation exceptionnelle n'est due au directeur général en cas de démission, de faute lourde, de manquement grave à l'une de ses obligations importantes en qualité de directeur général, de décès ou d'invalidité permanente.

Il est précisé, en tant que de besoin, que cette indemnité de départ ne s'ajoute pas à l'indemnité de départ prévue à la section « Dispositifs liés à la cession des fonctions ». Dans l'hypothèse où Thierry Léger pourrait prétendre aux deux indemnités, il percevrait uniquement la plus favorable des deux.

Clause de non-concurrence

Au cours des 12 mois suivant la date de fin de son mandat, le directeur général dont le mandat aura pris fin s'interdit, directement ou indirectement, et de quelque manière que ce soit :

(i) de fournir, en qualité de salarié ou de travailleur indépendant, ou à quelque autre titre que ce soit, des services professionnels à toute entreprise exerçant en Europe ou en Amérique du Nord dans les secteurs de l'assurance ou de la réassurance ;

(ii) de créer une entreprise ou de prendre part à la création d'une entreprise exerçant en Europe ou en Amérique du Nord dans les secteurs de l'assurance ou de la réassurance ; et / ou

(iii) de solliciter ou d'attirer tout salarié, dirigeant ou administrateur du Groupe pour qu'il quitte SCOR.

En outre, le directeur général dont le mandat aura pris fin ne pourra pas acquérir de participation dans une entreprise exerçant en Europe ou en Amérique du Nord dans les secteurs de l'assurance ou de la réassurance dans les 12 mois suivant la fin de son mandat, sauf à ce que cette prise de participation soit faite à des fins d'investissement uniquement, et qu'elle n'excède pas 5 % des parts de l'entreprise.

Tant que le directeur général dont le mandat aura pris fin sera soumis à cette obligation de non-concurrence, il percevra une indemnité payable mensuellement d'un montant égal à un mois de sa rémunération fixe annuelle brute, soit 1/12^{ème} de 1 250 000 euros.

Le conseil d'administration pourra décider, à tout moment et de manière discrétionnaire, de libérer le directeur général dont le mandat aura pris fin de cette obligation de non-concurrence, auquel cas il cessera de percevoir l'indemnité susmentionnée (dont le montant aura été réduit au *pro rata temporis* en cas de cessation en cours de mois).

Régime de retraite supplémentaire

Le directeur général bénéficie du fonds de pension suisse du Groupe.

Ce fonds de pension prend la forme d'une fondation, créée à Zurich le 17 octobre 2001.

L'objet du fonds est de fournir aux salariés de SCOR Services Switzerland AG et des sociétés qui lui sont étroitement liées d'un point de vue économique ou financier (dont SCOR SE) des prestations complémentaires à celles de l'assurance-vieillesse et survivants (AVS) et de l'assurance-invalidité (AI) afin de les protéger contre les conséquences de l'âge, du décès et de l'invalidité.

Autres avantages

Prévoyance

Dans le cadre de son adhésion au fonds de pension suisse du Groupe, le directeur général bénéficie d'une assurance décès ou invalidité permanente.

Les prestations fournies par le fonds s'ajoutent à celles de l'AVS et de l'AI.

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 et recharge du véhicule ainsi que les frais liés à la mise à disposition du chauffeur sont à la charge de la Société.

Indemnité exceptionnelle de prise de fonction

Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a décidé d'octroyer, à titre exceptionnel, un certain nombre d'actions SCOR à M. Thierry Léger, afin de compenser la perte d'un certain nombre de rémunérations différées dues au titre de ses anciennes fonctions chez Swiss Re.

En effet, en rejoignant SCOR, M. Thierry Léger perd ses droits aux rémunérations présentées ci-dessous :

Type de rémunération différée	Date d'attribution	Date d'acquisition	Montant/Nombre
Bonus différé en espèces 2021	1 ^{er} avril 2021	31 mars 2024	510 300 francs suisses
Bonus différé en espèces 2022	1 ^{er} avril 2022	31 mars 2025	639 900 francs suisses
Bonus différé en espèces 2023 – montant cible	1 ^{er} avril 2023	31 mars 2026	562 500 francs suisses
Actions de performance 2020	1 ^{er} avril 2020	31 mars 2025	4 046 actions
Actions de performance 2021	1 ^{er} avril 2021	31 mars 2026	7 965 actions
Actions de performance 2022	1 ^{er} avril 2022	31 mars 2027	10 189 actions

L'attribution compensatoire est réalisée à l'occasion de l'arrivée de M. Thierry Léger ; elle ne sera pas reconduite au titre des prochains exercices.

Elle est conforme aux recommandations du code AFEP-MEDEF.

L'ensemble des actions octroyées sont soumises à des conditions de performance spécifiques à SCOR, quand le paiement des bonus versés en espèces par Swiss Re était seulement différé – mais les montants étaient certains. Le comité des rémunérations et le conseil d'administration ont souhaité faire de ces attributions un puissant mécanisme incitatif pour M. Thierry Léger.

En outre, les périodes d'acquisition des différentes tranches d'actions octroyées sont alignées sur les dates d'acquisition des bonus et actions qu'elles remplacent, et auxquels M. Thierry Léger renonce pour rejoindre SCOR.

Le nombre d'actions octroyées pour compenser chaque élément de rémunération différée sera déterminé en fonction, selon le cas :

- du taux de change euro / franc suisse au 26 janvier 2023, soit 1,0002 ;
- du cours de l'action Swiss Re à la clôture du 26 janvier 2023, soit 96,02 francs suisses ; et
- du cours de l'action SCOR à la clôture le 26 janvier 2023, soit 23,80 euros.

Les résultats seront arrondis (i) au centime supérieur s'agissant des montants à compenser et (ii) à l'action supplémentaire s'agissant des actions à attribuer.

Type de rémunération différée	Valeur à compenser	Actions à attribuer	Date d'acquisition	Exercices d'évaluation des conditions de performance
Actions SCOR 2024 Équivalent bonus Swiss Re 2021	CHF 510 300 / 1,0002 = EUR 510 197,96	EUR 510 197,96 / EUR 23,80 = 21 437 actions	31 mars 2024	2023
Actions SCOR 2025 Équivalent bonus Swiss Re 2022	CHF 639 900 / 1,0002 = EUR 639 772,05	EUR 639 772,05 / EUR 23,80 = 26 882 actions	31 mars 2025	2023 2024
Actions SCOR 2025 Équivalent actions Swiss Re 2020	4 046 actions x CHF 96,02 / 1,0002 = EUR 388 419,24	EUR 388 419,24 / EUR 23,80 = 16 321 actions	31 mars 2025	2023 2024
Actions SCOR 2026 Équivalent bonus Swiss Re 2023	CHF 562 500 / 1,0002 = EUR 562 387,52	EUR 562 387,52 / EUR 23,80 = 23 630 actions	31 mars 2026	2023 2024 2025
Actions SCOR 2026 Équivalent actions Swiss Re 2021	7 965 actions x CHF 96,02 / 1,0002 = EUR 764 646,37	EUR 764 646,37 / EUR 23,80 = 32 128 actions	31 mars 2026	2023 2024 2025
Actions SCOR 2027 Équivalent actions Swiss Re 2022	10 189 actions x CHF 96,02 / 1,0002 = EUR 978 152,15	EUR 978 152,15 / EUR 23,80 = 41 099 actions	31 mars 2027	2023 2024 2025 2026

En synthèse :

Type de rémunération différée	Actions à attribuer	Date d'acquisition	Exercices d'évaluation des conditions de performance
Actions SCOR 2024	21 437 actions	31 mars 2024	2023
Actions SCOR 2025	43 203 actions	31 mars 2025	2023 2024
Actions SCOR 2026	55 758 actions	31 mars 2026	2023 2024

			2025
Actions SCOR 2027	41 099 actions	31 mars 2027	2023
			2024
			2025
			2026

Ces actions seront soumises aux mêmes conditions de performance que celles applicables aux actions de performance et options de souscription d'actions attribuées à M. Thierry Léger au titre de sa rémunération variable long terme de l'exercice 2023.

Pour mémoire, ces conditions sont les suivantes :

Critère de performance	Poids
Rentabilité	40 %
Solvabilité	40 %
TSR	20 %

Ces conditions seront appliquées, *mutatis mutandis*, aux périodes d'évaluation mentionnées ci-dessus.

Par ailleurs, à l'instar des actions de performance et options de souscription composant la rémunération long terme de l'exercice 2023 de M. Thierry Léger, ces actions seront soumises à :

- une condition de présence à la date d'acquisition ;
- la *clawback policy* applicable aux autres actions de performance et options de souscription d'actions attribuées à M. Thierry Léger au titre de l'exercice 2023 ; et
- la satisfaction d'une obligation de formation en matière de développement durable.

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 pourrait lui être 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 pourraient lui être attribuées. Sur ce dernier point, il est précisé, en tant que de besoin, que le nombre d'actions de performance et d'options de souscription d'actions 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.