

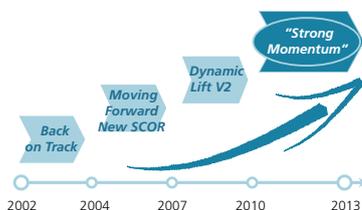
# Strong Momentum :

## le plan stratégique de SCOR pour la période 2010-2013

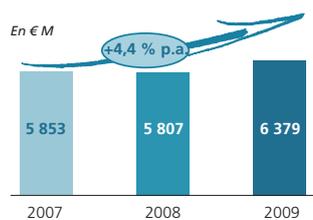


**Denis KESSLER**  
Président-Directeur général de SCOR

**Graphique 1 - Le succès des plans stratégiques précédents permet le lancement du plan « Strong Momentum »**



**Graphique 2 - Forte croissance du chiffre d'affaires, principalement organique, entre 2007 et 2009**



### Cher actionnaire,

J'ai le plaisir de vous présenter « Strong Momentum », le plan stratégique de SCOR pour la période 2010-2013. Depuis 2002, SCOR a élaboré et mis en œuvre plusieurs plans stratégiques adoptés par son Conseil d'administration : « Back on Track », « Moving Forward » et « Dynamic Lift V2 » (graphique 1). Lors de sa réunion du 28 juillet dernier, le Conseil d'administration a approuvé, sur proposition du management, le nouveau plan stratégique couvrant la période 2010-2013 : « Strong Momentum ». Ce plan a été présenté lors de notre journée investisseurs organisée à Paris le 8 septembre 2010.

### 1. Le plan « Dynamic Lift V2 » a été un succès

Les objectifs fixés dans le précédent plan stratégique, « Dynamic Lift V2 », ont été atteints, à savoir garantir une rentabilité de 900 points de base au-dessus du taux sans risque au cours du cycle, offrir une sécurité financière de niveau « A+ » à nos clients, autofinancer le développement du Groupe tout au long du plan et bien entendu distribuer aux actionnaires par différents moyens les capitaux excédentaires du Groupe.

L'intégration réussie de Revios et de Converium comme le succès de « Dynamic Lift V2 » sont d'autant plus satisfaisants que ces projets ont été engagés avant le déclenchement de la crise économique et financière. SCOR a ainsi démontré sa capacité à absorber les chocs tout en poursuivant son développement. Le Groupe est même sorti renforcé de cette crise : depuis 2007, la croissance annuelle moyenne de son chiffre d'affaires a été de 4,4 % (graphique 2), la note de solvabilité financière du Groupe est passée de A- à A, ses fonds propres ont augmenté de 3,6 milliards à 4,2 milliards d'euros (graphique 3) et son taux d'endettement a baissé de 18 à 11 %.

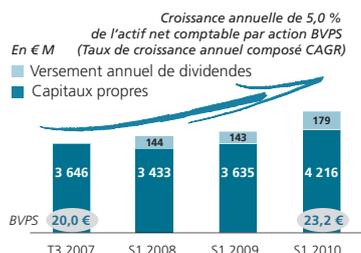
SCOR a également tenu à maintenir au cours des dernières années une politique de rémunération élevée de ses actionnaires, avec 466 millions d'euros de dividendes distribués en cumul depuis 2007. Comme le prévoyait le plan « Dynamic Lift V2 », les dividendes versés ont toujours excédé 35 % du profit distribuable, atteignant 48 % au titre de l'exercice 2009. SCOR est ainsi, parmi ses principaux pairs, le réassureur dont le taux de rendement global pour les actionnaires a été le plus élevé depuis 2005 (graphique 4).

### 2. « Strong Momentum » : une nouvelle ambition pour le Groupe

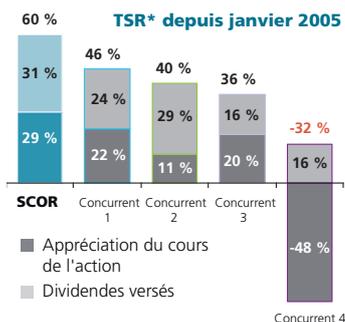
Aujourd'hui, grâce à ces résultats et aux atouts du Groupe, nous sommes en mesure de lancer le plan « Strong Momentum ». Compte tenu du positionnement du Groupe et de son fonds de commerce, des perspectives économiques et de l'évolution du secteur de la réassurance, **SCOR a effectué les choix stratégiques suivants pour son plan « Strong Momentum » :**

- poursuivre notre stratégie de développement s'appuyant sur deux moteurs en développant à la fois les activités de réassurance Vie et Non-Vie (graphique 5) ;
- renforcer les portefeuilles des entités Vie et Non-Vie, déjà très diversifiés, en maintenant pour l'essentiel leur répartition géographique et par lignes de produits existantes ;
- poursuivre notre politique de souscription des risques dans les domaines où nous disposons d'un haut niveau d'expertise et de savoir-faire et dans lesquels nous souhaitons être présents ;
- développer notre fonds de commerce actuel et nos relations à long terme avec nos clients ;
- augmenter notre valeur ajoutée avec des produits et des services innovants afin de répondre dans certains domaines aux nouvelles attentes des clients ;
- conforter le rôle de la gestion d'actifs comme facteur clef en matière de création de valeur grâce à une stratégie clairement définie d'allocation d'actifs (graphique 6).

### Graphique 3 - Forte croissance des capitaux propres et versement de dividendes tout au long de la crise

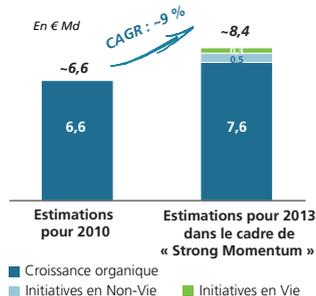


### Graphique 4 - SCOR offre une rentabilité totale élevée à ses actionnaires par rapport à ses concurrents



\* Rentabilité totale pour l'actionnaire / TSR (Total shareholder return) = appréciation du cours de l'action + dividendes versés

### Graphique 5 - Croissance prévisionnelle du chiffre d'affaires de SCOR



### Graphique 6 - « Strong Momentum » : allocation stratégique d'actifs

	S1 2010	« Strong Momentum » Allocation stratégique d'actifs	
		Min	Max
Liquidités et placements à court terme	10 %	5,0 %	10,0 %
Obligations d'Etat et assimilées	40 %	25,0 %	30,0 %
Obligations sécurisées et Agency MBS	7 %	7,5 %	12,5 %
Obligations corporate	22 %	22,5 %	27,5 %
Produits structurés et collatéralisés	8 %	7,5 %	12,5 %
Actions	7 %	7,5 %	12,5 %
Immobilier	3 %	7,5 %	12,5 %
Investissements alternatifs	3 %	2,5 %	7,5 %

### Graphique 7 - « Strong Momentum » : principaux indicateurs

Objectifs	1 000 pts de base
ROE au-dessus du taux sans risque au cours du cycle	AA
Niveau de sécurité fourni aux clients	AA
Principaux facteurs de rentabilité	
Croissance des primes brutes émises	~9 %
Ratio combiné Non-Vie	~95-96 %
Marge opérationnelle Vie	>~7,5 %
Produits des placements	~3,7 %
Ratio des coûts du Groupe	~5 %
Produit des commissions avant impôts (en € m)	~15
Taux d'imposition	~22 %

SCOR se fixe ces orientations stratégiques pour les années 2010-2013 en préservant rigoureusement les quatre piliers de son modèle : le développement du fonds de commerce, une appétence aux risques modérée, une grande diversification géographique et d'activités et une gestion très rigoureuse du capital.

### 3. « Strong Momentum » : trois objectifs principaux

Certes, nous restons confrontés à de multiples incertitudes pour les prochaines années, qu'il s'agisse de la croissance économique, des niveaux de l'inflation, des taux d'intérêt ou des taux de change, de l'évolution des marchés d'assurance ou encore de l'environnement réglementaire et fiscal.

Notre capacité démontrée d'absorption des chocs et la position concurrentielle de SCOR aujourd'hui nous permettent d'accroître notre appétence aux risques pour les années 2010-2013 et d'envisager à la fois une rentabilité et une solvabilité renforcées. « Strong Momentum » vise ainsi trois objectifs principaux :

- l'optimisation de notre profil de risque ;
- une sécurité financière de niveau « AA » pour nos clients ;
- une rentabilité de 1000 points de base au-dessus du taux sans risque au cours du cycle.

La culture et la qualité globale du solide Enterprise risk management (ERM) de SCOR, particulièrement reconnues, sont des composantes indispensables à la conduite du plan « Strong Momentum », permettant l'optimisation du profil de risque du Groupe.

Avec désormais une organisation géographique multi-centrée autour de ses six hubs (Cologne, Londres, New York, Paris, Singapour et Zurich) et le regroupement de la plupart de ses activités opérationnelles en trois entités, SCOR Global

Le détail du plan stratégique de SCOR pour les années 2010-2013, « Strong Momentum », est accessible sur la nouvelle version du site Internet du Groupe, qui a vocation à vous apporter un service d'information efficace et complet au quotidien.

P&C SE, SCOR Global Life SE et SCOR Global Investments SE, le Groupe se donne par ailleurs les moyens d'organiser son développement dans le cadre d'un contrôle très rigoureux de ses coûts.

SCOR est convaincu que l'expertise de ses équipes, l'augmentation régulière du nombre de ses clients, sa diversification géographique et opérationnelle, la qualité de sa gestion des risques ainsi que le renforcement de sa solvabilité sont de nature à optimiser la création de valeur pour ses actionnaires.

C'est d'ailleurs pour cette raison que nous nous engageons à poursuivre une politique active de rémunération de nos actionnaires. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires, le Conseil d'administration de SCOR entend maintenir un taux de distribution minimal de 35 % au cours du cycle, avec une faible volatilité du dividende par action d'année en année.

Notre politique de rémunération des actionnaires, couplée à l'augmentation de l'objectif de profitabilité du groupe de 900 à 1000 points de base au-dessus du taux sans risque au cours du cycle dans le cadre du plan « Strong Momentum » (graphique 7), devrait maintenir les performances de SCOR au plus haut niveau au sein du secteur en termes de rendement pour les actionnaires.

Je vous remercie de votre fidélité et vous prie de croire, cher actionnaire, en l'expression de ma haute considération.

Cordialement,

Denis Kessler  
Président-Directeur général

### CONTACTS ACTIONNAIRES

SCOR – Direction des Relations Investisseurs  
Paris  
1, avenue du Général de Gaulle  
F-92074 Paris La Défense cedex  
France  
Tél. : +33 (0)1 46 98 70 00  
actionnaires@scor.com

### Calendrier

5 novembre 2010 :  
Résultats du 3<sup>e</sup> trimestre 2010  
8 mars 2011 :  
Résultats annuels 2010