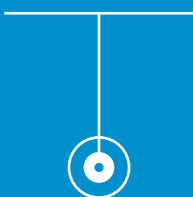
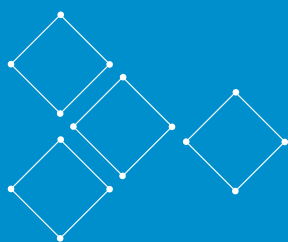


ANNEXE A



RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, l'objet de ce rapport est de rendre compte de la composition du Conseil d'administration et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration de la Société ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 21 février 2017.

Il a été incorporé à l'Annexe A du Document de Référence 2016 de SCOR SE disponible sur le site de la Société (www.scor.com) et sur le site de l'AMF (www.amf-france.org).

Lors de sa réunion du 12 décembre 2008, le Conseil d'administration de la Société a désigné le code consolidé de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP-MEDEF (Association Française des Entreprises Privées – Mouvement des Entreprises

de France) de décembre 2008 et révisé en avril 2010, juin 2013, novembre 2015 et novembre 2016 (« Code AFEP-MEDEF ») comme étant son code de référence en vertu de la loi du 3 juillet 2008 (loi n° 2008-649 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire modifiant les articles L. 225-37 et L. 225-68 du Code de commerce).

Ce code peut être consulté sur le site Internet de la Société www.scor.com ou sur le site de l'AFEP www.afep.fr.

La rédaction du rapport du Président du Conseil d'administration donne lieu à des travaux préparatoires impliquant :

- la Direction des Risques ;
- la Direction Financière ;
- la Direction des Opérations.

Ce rapport fait l'objet d'une revue en interne y compris par les différentes instances de gouvernance du Groupe que sont le COMEX, le Comité des comptes et de l'audit et le Conseil d'administration.

1 CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pour des informations sur la composition du Conseil d'administration, la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, se reporter à la Section 2.1.2 – Conseil d'administration.

Pour des informations sur les comités du Conseil d'administration, se référer à la Section 2.1.3 – Comités du Conseil d'administration.

Pour des informations sur les pouvoirs des mandataires sociaux et la limitation des pouvoirs du Président et Directeur Général, se référer à la Section 2.1.1 – Principes de gouvernance d'entreprise.

Pour des informations sur la rémunération et les avantages des mandataires sociaux, se référer à la Section 2.2.1 – Rémunération des organes d'administration et de direction.

2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le Groupe a identifié les catégories de risques suivantes, telles que décrites en Section 3 – Facteurs de risques et mécanismes de gestion des risques :

- risques stratégiques ;
- risques de souscription liés à l'activité de réassurance Vie et Non-Vie ;
- risques de marché ;
- risques de crédit ;
- risques de liquidité ;
- risques opérationnels.

Tous ces risques sont gérés à travers un certain nombre de dispositifs au sein du cadre de gestion des risques appelé « ERM Framework » et présenté dans la section ci-dessous.

Ce rapport a été élaboré avec la contribution de la Direction Group Risk Management, des Directions Risk Management des entités opérationnelles, de la Direction de l'Audit Interne Groupe, du Secrétariat Général et de la Direction Financière. Il a été présenté au Comité des comptes et de l'audit le 20 février 2016 et approuvé par le Conseil d'administration de SCOR SE (la « Société ») du 21 février 2016.

Le Groupe a mis en place et continue de faire évoluer et de formaliser les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne depuis plusieurs années.

Les quatre objectifs généraux poursuivis par la mise en place d'un système de gestion des risques et, en son sein, d'un système de contrôle interne sont :

1. De s'assurer que les objectifs stratégiques sont bien mis en œuvre dans l'organisation.
2. D'aboutir à terme à une meilleure efficacité opérationnelle et utilisation des ressources.
3. D'assurer le respect des lois et règlements en vigueur.
4. D'assurer la publication d'états financiers et de données chiffrées fiables.

Le système de gestion des risques couvre les composantes suivantes :

1. Environnement de contrôle interne.
2. Définition des objectifs.

3. Identification des risques.
4. Évaluation des risques.
5. Réponse aux risques.
6. Recensement et la formalisation des activités de contrôle.
7. Processus d'information et de communication.
8. Pilotage des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

Ce rapport est structuré de la façon suivante :

- les composantes 1 et 2 sont respectivement traitées dans les parties « Environnement interne » et « Fixation des objectifs » ;
- les composantes 3, 4 et 5 sont décrites dans la partie « Identification et évaluation des risques » ;
- les composantes 6, 7 et 8 font respectivement l'objet des parties « Principales activités et acteurs du contrôle des risques », « Information et communication », « Pilotage des dispositifs internes » ;
- les éléments concernant le reporting comptable et financier sont distincts et présentés dans la dernière partie.

Chaque composante est constituée d'un ensemble de mécanismes complémentaires qui sont adaptés au niveau des divisions et des entités juridiques si nécessaire. En effet, certains mécanismes relèvent seulement du Groupe ou de la division et ne sont pas appliqués au niveau de l'entité juridique, conformément au principe de matérialité.

Le dispositif ERM de SCOR est mature et bien établi à travers le Groupe. Depuis novembre 2013, ce dispositif est noté « Very Strong » par l'agence de notation Standard & Poor's. Néanmoins, comme tout dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, celui du Groupe ne permet pas d'éliminer le risque que les objectifs du contrôle interne ne soient pas atteints. Parmi les différentes limites inhérentes à l'efficacité du contrôle interne relatif à l'établissement des documents financiers, celle concernant les erreurs de décision consécutives au jugement humain est particulièrement présente dans une société de réassurance : par exemple, les données comptables y font l'objet de nombreuses estimations, notamment du fait de la comptabilisation chez le réassureur de provisions pour sinistres, soit du fait qu'ils sont non encore déclarés aux cédantes ou au réassureur, soit du fait de leur développement incertain ou du nombre d'hypothèses utilisées.

2.1. ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE INTERNE

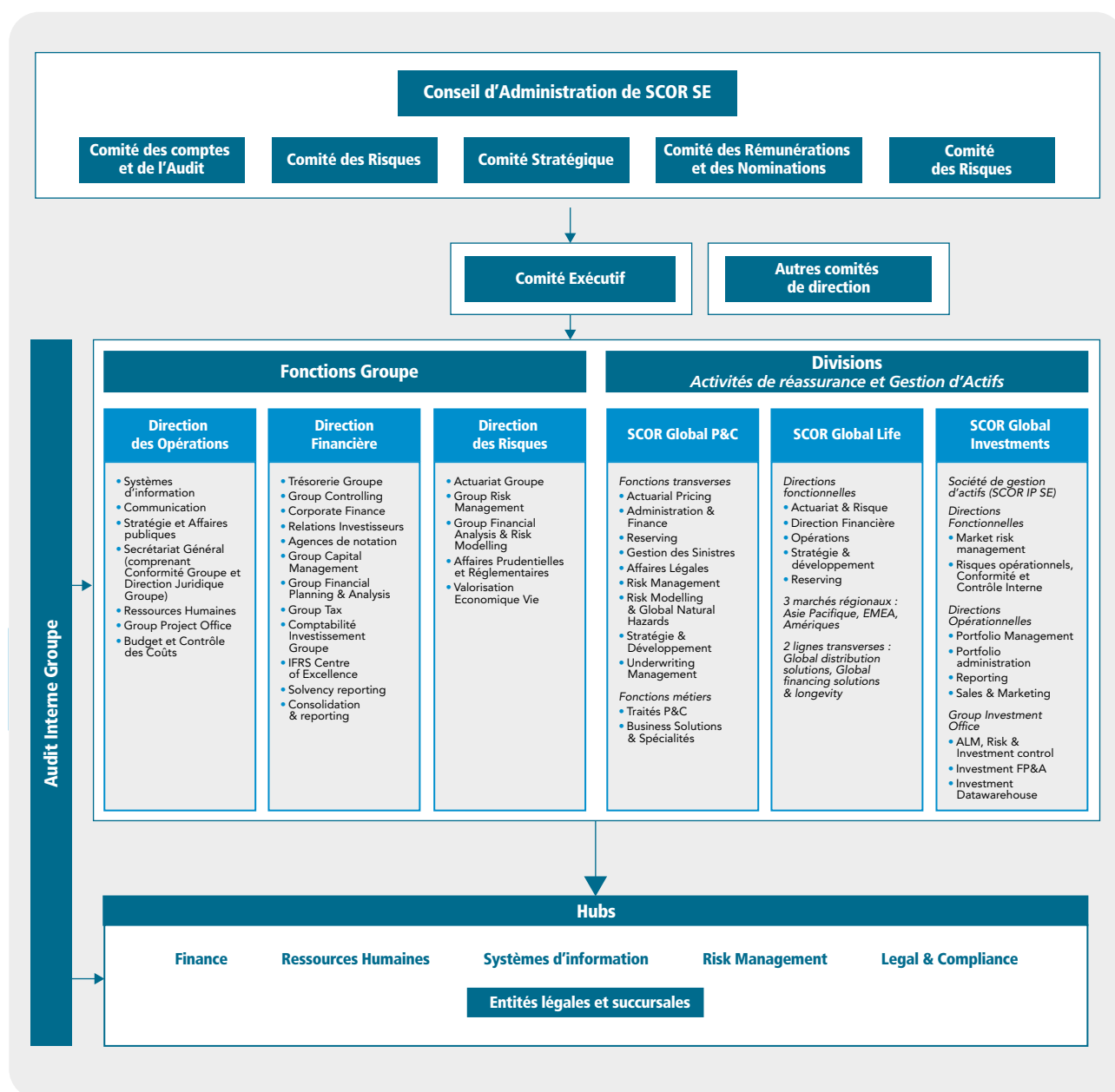
2.1.1. ORGANISATION GÉNÉRALE DU GROUPE

Le groupe SCOR s'organise autour de trois moteurs composés de deux activités commerciales de réassurance et d'une activité de gestion d'actifs : SCOR Global P&C, SCOR Global Life et SCOR Global Investments.

Le Groupe a mis en place une organisation fonctionnelle structurée autour de plateformes régionales de gestion ou « Hubs », situés à Londres, Paris, Cologne et Zurich pour l'Europe, à Singapour pour l'Asie, et à New-York, Charlotte et Kansas City pour l'Amérique. Chaque filiale, succursale ou bureau de représentation dans le monde est rattachée à un Hub.

Pour plus d'informations sur la structure du Groupe, se référer à la Section 1.2.3 – Structure organisationnelle de SCOR.

Structure du Contrôle Interne du Groupe : Les Acteurs



Dans cet environnement, les responsabilités de contrôle sont exercées comme indiqué ci-après :

- le Conseil d'administration de SCOR SE s'appuie sur plusieurs comités dédiés, dont le Comité des comptes et de l'audit et le Comité des risques, pour exercer son pouvoir de contrôle

des objectifs qu'il a fixés à la Société. Ces deux comités sont présidés par des administrateurs indépendants ;

- le Conseil d'administration de SCOR SE, sur proposition du Comité des rémunérations et nominations, a décidé qu'un certain nombre d'administrateurs indépendants de SCOR SE

devraient être membres des Conseils d'administration de plusieurs des principales filiales dans différents pays en vue d'améliorer la supervision du Groupe sur les opérations locales ;

- le Comité exécutif du Groupe est présidé par le Président et Directeur Général de SCOR SE. Il se réunit chaque semaine et définit les modalités de mise en œuvre de la stratégie décidée par le Conseil d'administration de SCOR SE suivant les principes établis dans les politiques Groupe. Celles-ci sont revues et approuvées par le Conseil d'administration et portent sur les grands domaines d'activité de SCOR (par exemple politique relative aux actifs investis, politique de gestion des risques, politique financière) ainsi que d'autres sujets tels que le plan de souscription, l'allocation et la gestion des ressources. Le Comité exécutif supervise également le fonctionnement du Groupe et de ses Hubs en procédant à un suivi trimestriel des organes participant à la bonne administration du Groupe. En plus du Président et Directeur Général, le Comité exécutif est actuellement composé des membres suivants :
 - le Directeur Financier du Groupe (« Group Chief Financial Officer », CFO),
 - le Directeur des Risques du Groupe (« Group Chief Risk Officer », CRO),
 - le Directeur des Opérations du Groupe (« Group Chief Operating Officer », COO),
 - le Directeur Général (« Chief Executive Officer », CEO) de SCOR Global P&C et son adjoint,
 - le Directeur Général (« Chief Executive Officer », CEO) de SCOR Global Life et son adjoint,
 - le Directeur Général (« Chief Executive Officer », CEO) de SCOR Global Investments (SGI) ;
- constitué en 2011, le Comité des risques du Comité exécutif se réunit trimestriellement et assure le pilotage du dispositif de contrôle interne et du référentiel de gestion des risques. Il est composé des membres du Comité exécutif et du Chief Economist du Groupe en qualité de membre de droit. Les fonctions de contrôle et de gestion des risques des divisions ainsi que le Directeur de l'Audit Interne du Groupe y sont régulièrement invités. La charte du Comité des risques du Groupe fixe son rôle et ses responsabilités ;
- la Direction Générale du Groupe est responsable du dispositif de contrôle interne. Les Directions du Groupe, ainsi que les Directions fonctionnelles ou transverses de SCOR Global P&C, SCOR Global Life et SCOR Global Investments exerçant un pouvoir de contrôle ont pour mission de définir et contrôler la mise en œuvre des règles relevant de leur domaine qui s'appliquent à toutes les entités du Groupe. Ces règles de contrôle et les acteurs concernés sont détaillés dans la partie 1.3 de ce rapport sur les activités de contrôle ;
- les trois divisions ainsi que les Directions support des Hubs, doivent appliquer les règles précitées. Elles effectuent l'ensemble des contrôles de premier niveau liés à la gestion des activités et s'assurent du respect des lois en matière de réglementation, de comptabilité et de fiscalité, tant au niveau local qu'au niveau du Groupe ;
- la Direction de l'Audit Interne du Groupe est directement rattachée au Président et Directeur Général de SCOR SE et fonctionnellement au Président du Comité des comptes et de l'audit. Ce positionnement lui garantit indépendance, objectivité et liberté d'investigation. Elle vérifie de façon indépendante la pertinence et l'efficacité des procédures liées aux dispositifs de

contrôle interne, à la gestion des risques et à la gouvernance pour les entités juridiques du Groupe en respectant une approche méthodique fondée sur les risques, telle que préconisée par les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (« *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* »), établies par l'Institute of Internal Auditors et selon son Code de déontologie. Approuvée par le Comité des comptes et de l'audit, la charte SCOR de l'Audit Interne définit le positionnement de l'audit interne dans le Groupe, le rôle, le périmètre d'activité, les principes et les procédures opérationnelles de la Direction de l'Audit Interne.

2.1.2. NORMES ET PRATIQUES GROUPE

Les normes et les pratiques métiers du Groupe sont régies par des politiques et des guidelines Groupe qui ont été établies dans un cadre commun par les trois divisions (SCOR Global P&C, SCOR Global Life, SCOR Global Investment) et les fonctions centrales telles que l'Audit Interne du Groupe et les fonctions des Chief Financial Officer, Chief Operating Officer et Chief Risk Officer du Groupe. Les politiques Groupe sont approuvées par le Comité exécutif du Groupe. Lorsqu'elles portent sur des sujets importants, elles font l'objet d'une procédure régulière d'approbation par les comités du Conseil d'administration concerné et, en dernier lieu, par le Conseil d'administration de la Société. Ces politiques Groupe n'ont pas pour objet d'énumérer toutes les règles régissant les activités du Groupe dans les différents pays où il opère, mais plutôt d'établir certains principes directeurs, destinés à s'assurer que les sociétés et les collaborateurs du Groupe partagent une compréhension commune des normes en vigueur et exercent leur métier dans le respect de celles-ci. Une fois approuvés, l'ensemble de ces documents sont accessibles aux collaborateurs du Groupe sur l'intranet de SCOR sur une page dédiée à l'ensemble des politiques mises en œuvre.

En 2016, un certain nombre de politiques ont également été revues pour s'assurer de leur exactitude, de leur exhaustivité et de leur fiabilité.

Afin de diffuser dans le Groupe les dernières politiques en vigueur et les autres exigences juridiques et de conformité liées à l'activité de SCOR (lutte contre la fraude, la corruption et le blanchiment d'argent, la conformité des sanctions, loi anti-trust/loi sur la concurrence), des sessions de formation adressées à certains collaborateurs sont prévues et menées annuellement, soit de visu, soit par le biais de modules d'apprentissage en ligne « e-learning » en vertu du plan de conformité annuel.

2.1.3. ENTERPRISE RISK MANAGEMENT ET APPROCHE DE CONTRÔLE INTERNE GROUPE

La Direction Group Risk Management (GRM) a pour missions principales de parfaire le référentiel « Enterprise Risk Management » et de promouvoir une culture ERM dans le Groupe, afin que les risques soient gérés de manière cohérente au sein de chaque Direction.

La Direction Group Risk Management est assistée dans ces missions par les Directions en charge de la gestion des risques de SCOR Global P&C, SCOR Global Life et SCOR Global Investments. Le réseau des managers locaux apporte un soutien dans la diffusion d'une culture du risque et la mise en œuvre des mesures appropriées au niveau local. La conformité aux réglementations et contraintes locales est assurée par les Directeurs Juridiques des Hubs (« Hub General Counsels »).

2.2. DÉFINITION DES OBJECTIFS

SCOR développe et met en œuvre depuis plusieurs années des plans stratégiques sur trois ans. SCOR a lancé son plan stratégique triennal (2016-2019) « Vision in Action » en septembre 2016 qui s'inscrit en grande partie dans la continuité d'« Optimal Dynamics », précédent plan stratégique de SCOR. Bien que des ajustements aient été réalisés, « Vision in Action » s'appuie sur ce précédent succès en tirant profit des principes et des fondements d'ores et déjà mis en place.

À l'image du précédent plan, « Vision in Action » a deux objectifs de même importance :

- un retour sur capitaux propres (« return on equity », ROE) supérieur ou égal à 800 points de base au-dessus du taux sans risque à 5 ans, tout au long du cycle ⁽¹⁾ ; et ;
- un ratio de solvabilité dans l'échelon « optimal », entre 185 % et 220 % ⁽²⁾.

Les plans stratégiques fixent le cadre d'appétence au risque du Groupe, duquel dérive la stratégie du Groupe.

Le Comité exécutif est en charge de définir les modalités de mise en œuvre de la stratégie et s'assure de la cohérence des politiques ou plans opérationnels (souscription, finance, rétrocession, systèmes d'information, etc.) avec le plan stratégique. Le Comité exécutif s'assure également de l'allocation optimale du capital, en fonction des risques pris et des effets de diversification. Sous la responsabilité du Chief Risk Officer, la « Capital Shield Strategy » établit des limites de risque pour assurer une protection du capital du Groupe en ligne avec les objectifs du plan stratégique. Les Comités des risques du Comité exécutif et du Conseil d'administration de la Société approuvent la Capital Shield Strategy et procèdent au suivi de sa mise en œuvre.

La clarté et la précision des objectifs stratégiques et leur application au sein du Groupe facilitent l'identification, l'évaluation et le contrôle des risques, quelle que soit leur nature (risque de souscription, de marché, opérationnel, etc.), engendrés éventuellement par ces objectifs.

2.3. IDENTIFICATION ET ÉVALUATION DES RISQUES

Plusieurs processus et outils d'identification et d'évaluation des risques ont été mis en place pour aborder le risque sous différents angles et les traiter de façon exhaustive. Ils comprennent :

- un processus d'information sur les risques : chaque trimestre, le Comité des risques du Groupe revoit un rapport intitulé le « Group Risk Dashboard », qui décrit et évalue les principaux risques auxquels le Groupe est exposé. Ce rapport rassemble diverses évaluations des risques obtenues par des processus d'identification et d'évaluation des risques, pour l'ensemble des catégories de risque ;
- un processus de vérification du respect des tolérances au risque, qui sont les limites définies pour s'assurer que le profil de risque du Groupe reste en ligne avec le niveau de risque validé par le Conseil d'administration de SCOR SE. Différentes mesures de risque sont utilisées pour définir les expositions, qui peuvent être directement extraites du modèle interne et/ou fondées sur des jugements d'experts, en fonction de contraintes techniques et du niveau d'information disponible. Cela comprend :
 - le système dit de « facteurs de risque » qui permet au Groupe de maîtriser son exposition annuelle globale aux principaux facteurs de risque, évitant ainsi la surexposition à un facteur de risque en particulier et permettant d'optimiser les effets de diversification. Pour la majorité des facteurs de risque, l'exposition nette annuelle par facteur de risque sélectionné (pour une période de retour de 200 ans) est limitée à un pourcentage de 20 % des fonds propres disponibles,
 - un système dit de « scénarios extrêmes » pour éviter la surexposition du Groupe à un seul événement majeur. L'exposition nette par scénario extrême sélectionné (pour une période de retour de 200 ans) est limitée à 10 % des fonds propres disponibles du Groupe,
 - des sous-limites pour les actifs investis,
 - des limites par risque sont définies dans les guides de souscription et d'investissement ;

- un processus dit de scénarios « footprint » : ce processus vise à évaluer l'impact sur le Groupe de scénarios déterministes précis. Ce processus apporte une vision complémentaire sur les expositions du Groupe. Des groupes de travail spécifiques composés d'experts du Groupe sont constitués et coordonnés par le Group Risk Management, avec le soutien des Chief Risk Officers des divisions. Ces groupes réalisent des études quantitatives dont les résultats sont résumés dans des rapports dédiés ;
- un processus concernant les risques émergents (« Emerging Risks ») : ce processus fait partie du référentiel ERM de SCOR et est lié à d'autres processus de gestion des risques tels que le processus dit de scénarios « footprint ». Le processus, ainsi que la gouvernance et les rôles et responsabilités qui y sont associés sont établis dans des guidelines dédiées et revues annuellement. Au sein de SCOR, les risques émergents sont supervisés par un comité ad-hoc composé des Chief Risk Officers des divisions opérationnelles et du responsable de la Direction Group Risk Management. Les évaluations des risques individuels sont menées par une équipe d'experts dédiés de SCOR Global P&C, SCOR Global Life et des fonctions Groupe. Les risques émergents critiques sont communiqués à la Direction de SCOR. SCOR, en tant que membre associé du CRO Forum, participe également activement à l'initiative du CRO Forum relative aux risques émergents en collaboration avec les principaux assureurs et réassureurs.

Les risques potentiels liés au changement climatique, qu'ils soient physiques ou de transition, sont suivis parmi d'autres risques via ce mécanisme, tandis que le Groupe met graduellement en œuvre des initiatives « bas carbone » telles que décrites à l'Annexe D du Document de Référence. Les scientifiques s'accordent à dire qu'une part croissante et importante des dommages liés aux catastrophes naturelles pourrait résulter d'une augmentation continue du réchauffement climatique bien que la survenance et la gravité de ces effets physiques,

(1) Basé sur une moyenne glissante des taux sans risque à 5 ans sur une période de 5 ans.

(2) Cette cible de solvabilité est inchangée par rapport au précédent plan stratégique « Optimal Dynamics ».

et par conséquent leur impact sur les activités de souscription, soient difficiles à estimer. En tant qu'investisseur institutionnel, le portefeuille d'actifs peut également être exposé à des risques potentiels tant matériels que de transition à des échéances différentes ;

- un processus ORSA (« Own Risk Solvency Assessment » ou « Évaluation interne des risques et de la solvabilité ») qui fournit au Conseil d'administration du Groupe et des entités juridiques, au Comité exécutif du Groupe et à la Direction des entités juridiques des informations prospectives sur les risques et la situation du capital de SCOR ;

- le modèle interne du Groupe est fortement ancré dans le système de gestion des risques de SCOR et contribue à l'évaluation des risques du Groupe. SCOR utilise son modèle interne de détermination du capital économique. Ses résultats sont utilisés dans la mise en œuvre de ses politiques et de ses guides de souscription et de gestion d'actifs.

Lorsque pertinent, les analyses issues de ces processus sont régulièrement soumises au Comité des risques du Groupe, au Comité des risques du Conseil d'administration de SCOR SE et au Conseil d'administration de SCOR SE.

2.4. PRINCIPALES ACTIVITÉS ET ACTEURS DU CONTRÔLE DES RISQUES

SCOR, de par ses activités, est exposé à un grand nombre de risques : risques liés à l'activité de réassurance, mais également risques de marché et autres risques (par exemple, liquidité, notation). Ces risques, ainsi que leurs mécanismes de gestion respectifs, sont détaillés dans la Section 3 – Facteurs de risques et mécanismes de gestion des risques. Ces activités s'appuient sur des mécanismes de contrôle incluant notamment des procédures de reporting adéquates à l'attention des principaux organes de gouvernance à travers le Groupe (se référer au paragraphe 1.1).

Le présent rapport ne reprend pas en détail ces risques, mais vise à synthétiser les principales activités et acteurs du contrôle des risques dans les domaines suivants :

- les fonctions Groupe ;
- les activités liées à la réassurance ;
- la gestion d'actifs ;
- la gestion comptable.

Les activités de contrôle traitées ci-dessous sont considérées comme étant les principales activités permettant de maîtriser les risques propres à ces différents domaines. En ligne avec le système de contrôle interne développé par SCOR, ces activités de contrôle sont réalisées au niveau du Groupe et de l'entité, au niveau du cœur de métier et des processus d'investissement, ou au niveau des processus de support.

2.4.1. FONCTIONS GROUPE

Les fonctions Groupe sont organisées autour de trois départements sous la responsabilité du Chief Operating Officer, du Chief Financial Officer et du Chief Risk Officer. La fonction « Operations » comprend les domaines des technologies de l'information, des ressources humaines et des services généraux à l'échelle du Groupe tels que la stratégie et la communication. La Direction Financière se charge des activités de trésorerie, de budgets et des prévisions et de toutes les activités et aspects liés à la consolidation, au reporting, à la comptabilité, à la communication financière et à la fiscalité. Le Group Risk Management a dans son périmètre les activités de la fonction actuarielle, de la fonction de contrôle interne et de gestion des risques, diverses activités de risque et de modélisation ainsi que les Affaires Prudentielles Réglementaires. Certaines de ces fonctions sont présentées ci-dessous. La communication financière et le reporting financier sont présentés en Sections 2.5 et 2.7 ci-après :

Opérations

- Le contrôle du Système d'Information (SI) du Groupe est supervisé par la Direction des Systèmes d'Information du Groupe à deux niveaux complémentaires : les processus spécifiques aux systèmes d'information et les processus métier couverts par des solutions informatiques. Concernant les processus spécifiques aux systèmes d'information, un service dédié est en charge de traiter l'ensemble des questions de sécurité des systèmes d'information. Des audits périodiques des applications et procédures de sécurité informatiques sont effectués. SCOR améliore depuis plusieurs années ses procédures de contrôle en se fondant sur le référentiel COBIT (« Control objectives for information and technology ») pour couvrir les risques répertoriés dans ses principaux processus, notamment ceux relatifs aux développements, aux évolutions et à l'exploitation de l'ensemble des solutions ainsi qu'aux accès aux systèmes et aux bases de données. Le plan de secours informatique a été fortement renforcé, grâce au « cloud » privé du Groupe, qui héberge l'ensemble des applications et processus de production et assure une réplication systématique de toutes les bases de données sur un second site. Les collaborateurs peuvent par ailleurs être accueillis dans un autre Hub du Groupe, ou encore télétravailler avec leur ordinateur portable professionnel ou avec leur ordinateur personnel.
- Le Secrétariat Général contribue pour sa part à la gestion des fonctions suivantes :
 - gestion de la gouvernance juridique et fonctionnelle du Groupe ;
 - conformité, en lien avec le Group Compliance Officer (rattaché au Secrétariat Général). Une attention particulière est portée aux thèmes suivants : lois anti-trust et sur la concurrence, lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, sanctions et embargos, lois contre la corruption et la fraude, protection des données et de la vie privée, délits d'initiés et conflits d'intérêts ;
 - gestion de la supervision réglementaire au niveau du Groupe et coordination au niveau des entités juridiques en liaison avec les Directions Juridiques concernées ;
 - assurances Groupe, couvrant notamment les risques propres au Groupe, de responsabilité civile des mandataires sociaux et de responsabilité civile professionnelle.

Au sein du Secrétariat Général, la Direction Juridique du Groupe exerce une fonction de contrôle sur la conclusion des contrats et le suivi des contentieux majeurs. Elle est également impliquée le cas échéant dans les contrôles de second niveau précité concernant la souscription en réassurance. Elle assume également le contrôle de certaines des obligations déclaratives du Groupe dont celles auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et du « Six Swiss Exchange » (SWX).

- Le « Group Project Office » est en charge du pilotage du portefeuille de projets du Groupe et de la méthode de gestion des projets. Il fournit régulièrement au management un rapport de synthèse comprenant des indicateurs clés ainsi que des recommandations concernant le portefeuille de projets pour un pilotage effectif. À la demande du Comité exécutif du Groupe, il peut également assister les responsables dans le pilotage des projets stratégiques.
- Le système de contrôle budgétaire des frais généraux est organisé et géré par la Direction « Cost Control & Budget » du Groupe.

Direction Financière

- La Direction de la Trésorerie Groupe gère la trésorerie opérationnelle du Groupe, directement ou indirectement, et établit de façon centralisée un rapport hebdomadaire de la situation de trésorerie du Groupe.
- La Direction « Group Financial Planning & Analysis » établit un plan financier annuel pour le Groupe par société et réalise un suivi trimestriel des données réelles par rapport à ce plan. L'objectif de ce plan est de permettre une gestion et un contrôle efficaces de l'activité en vue d'atteindre les objectifs stratégiques définis par le Groupe. Des plans financiers détaillés sont produits par les divisions au niveau des entités, par marché géographique et par ligne d'assurance, puis intégrés dans un plan global au niveau du Groupe, sur la base duquel sont analysés les résultats trimestriels effectivement constatés. Les résultats et analyses sont soumis chaque trimestre au Comité exécutif, mettant en avant les variations par rapport aux attentes et permettant d'identifier les actions adéquates en matière de gestion à mettre en œuvre. Le plan et les résultats obtenus depuis sa mise en application sont également présentés au Conseil d'administration.
- La Direction Fiscale Groupe est responsable de la politique fiscale dont l'objectif est de veiller à ce que les différentes entités du Groupe respectent leurs obligations fiscales et appliquent les meilleures pratiques en la matière.
- Le Centre d'Excellence IFRS (IFRS CoE) définit les politiques relatives à la comptabilité IFRS et gère la comptabilité des transactions complexes.
- La Direction Consolidation, Systèmes et Processus et la Direction Solvabilité II Pilier 3 jouent un rôle majeur dans le reporting interne à la Direction et dans le reporting externe de SCOR, et les analyses qui y sont liées.

Risk Management

- La Direction « Group Risk Management » a pour responsabilités premières de développer et gérer les mécanismes ERM, de promouvoir les concepts d'ERM à travers le Groupe et de réaliser un contrôle de second niveau sur les activités de souscription en réassurance.
- La Direction des Affaires Prudentielles et Réglementaires suit les réglementations prudentielles et conseille le Groupe. Elle veille à ce que le Groupe trouve son positionnement vis-à-vis des

différentes juridictions et exigences auxquelles il est ou pourrait être soumis, en coordonnant notamment les actions de SCOR visant à se conformer aux exigences réglementaires concernant la supervision des compagnies et des groupes d'assurance et de réassurance en France, et les interactions de SCOR avec l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) ; ainsi qu'en assurant le suivi des interactions de SCOR avec les superviseurs du secteur de l'assurance et de la réassurance dans le monde par le biais de contacts réguliers avec les équipes SCOR en charge à l'échelle locale. Enfin, cette Direction coordonne les travaux d'adaptation du Groupe aux nouvelles réglementations prudentielles majeures, telle que Solvabilité II ou ComFrame.

2.4.2. ACTIVITÉS LIÉES À LA RÉASSURANCE

Les procédures de gestion et de contrôle relatives à la souscription, à la tarification, à l'administration des contrats de réassurance et à la gestion des sinistres sont validées par SCOR Global P&C et SCOR Global Life et s'appliquent à l'ensemble des unités de souscription de la société concernée quelles que soient leurs localisations.

Pour plus d'informations relatives à la manière dont les principaux risques liés aux activités de réassurance au sein de SCOR sont gérés, se référer à la Section 3.3 – Risques de souscription liés à l'activité de réassurance Vie et Non-Vie.

2.4.3. GESTION DES ACTIFS

Le Groupe investit ses actifs via sa division SCOR Global Investments qui est composée d'une société de gestion d'actifs contrôlée par l'Autorité des marchés financiers (SCOR Investment Partners SE) et du Group Investment Office (GIO).

Gouvernance et principes

Le Groupe a harmonisé l'ensemble des principes régissant la gestion de ses actifs : la politique portant sur les actifs investis définit la gouvernance du Groupe en matière de gestion d'actifs, et le « *Manual of Group Investment Guidelines* » fixe les limites en termes de risque de concentration et d'exposition aux différentes classes d'actifs. Le « *Manual of Group Investment Guidelines* » fixe ainsi les conditions dans lesquelles SCOR Global Investments met en œuvre, la politique d'investissement telle que définie par le Comité d'investissement du Groupe. Ces deux documents sont déclinés localement pour assurer une cohérence dans le Groupe.

Les guidelines d'investissement locales s'appliquent en complément de celles du Groupe. Elles sont toutes applicables par les gestionnaires d'actifs, internes ou externes, pour l'ensemble des filiales du Groupe.

Le Comité d'investissement du Groupe se tient au moins une fois par trimestre. Son rôle est de définir la stratégie d'investissement du Groupe et de s'assurer de sa mise en application dans le respect des contraintes réglementaires et contractuelles définies. À l'échelle locale, les comités d'investissement contrôlent également que la stratégie d'investissement de leur entité est mise en œuvre et que le positionnement des portefeuilles est en conformité avec les guidelines d'investissement locales.

Stratégie d'investissement

La stratégie d'investissement de SCOR est fondée sur les risques et le positionnement du portefeuille dépend directement de l'appétence au risque du Groupe ainsi que de sa tolérance au risque du Groupe.

L'objectif principal de SCOR en matière d'investissements est de générer des revenus financiers récurrents tout en respectant le cadre d'appétence au risque du Groupe, et de s'assurer que le Groupe :

- est en mesure de payer ses sinistres et autres dépenses en toutes circonstances ;
- crée de la valeur pour ses actionnaires en conformité avec les objectifs du plan stratégique.

Tout en :

- conservant les liquidités du Groupe et le niveau de solvabilité ;
- protégeant le capital ;
- permettant au Groupe d'exercer ses activités à court et à long termes ;
- étant conforme aux réglementations relatives aux investissements, l'appétence au risque, les exigences prudentielles de capital (niveau de fonds propres et types d'actifs admissibles) pour les entités juridiques, ainsi que les guidelines d'investissement locales et du Groupe.

Dispositif opérationnel

De manière générale, et en conformité avec les réglementations locales, les entités juridiques de SCOR ont délégué au Groupe le déploiement et le contrôle de sa stratégie d'investissement et de réinvestissement des actifs investis. Cette délégation de responsabilité est effectuée à travers une convention de gestion de placements (Investment Management Agreement, « IMA »), dans lequel les guidelines locales sont incluses.

SCOR a délégué la mise en œuvre de cette stratégie d'investissement et de réinvestissement à SCOR Investment Partners (SCOR IP) conformément à la décision du Comité d'investissement. Ceci est formalisé à travers une convention cadre de gestion de placements

(Master Investment Management Agreement, « MIMA ») qui inclut la liste des portefeuilles des actifs investis, des entités concernées et de leur(s) guideline(s). Selon les contraintes réglementaires ou en fonction de la taille de certains portefeuilles, des entités ne sont pas incluses dans le dispositif. Dans ces cas, celles-ci font appel à des gestionnaires d'actifs externes suivant un processus de sélection strict et, si possible, SCOR IP les accompagne en tant que conseiller en placement.

Reporting et suivi des risques

Le Group Investment Office (GIO) suit la conformité du positionnement du portefeuille avec l'appétence au risque du Groupe ainsi que les guidelines d'investissement sur une base ex ante et ex post. Le GIO est aussi en charge des processus de reporting liés aux actifs investis. Le GIO fournit au Groupe un reporting régulier utilisé pour le suivi des portefeuilles d'actifs. Tout dépassement (de seuils/limites) est notifié au Comité d'investissement du Groupe, ainsi qu'aux comités de risque du Groupe et du Conseil d'administration. Les investissements hors du périmètre du « *Manual of Group Investment Guidelines* » font l'objet de procédures de revue spécifiques pilotées par la Direction Group Risk Management.

Les actifs de l'ensemble des entités du Groupe sont suivis à partir d'un système central unique placé sous la responsabilité de SCOR IP. Les systèmes d'information utilisés par SCOR IP permettent d'encadrer les transactions sur valeurs mobilières cotées (piste d'audit, valorisation des instruments). SCOR IP contrôle la cohérence et l'exhaustivité des données utilisées pour la valorisation des actifs.

Les fonctions Middle et Back office de la société de gestion ont fait l'objet d'une délégation auprès d'un prestataire de services externe en novembre 2014. Les systèmes d'informations restent ceux de SCOR et les moyens de suivi et de contrôle des transactions restent inchangés à l'issue du transfert d'activité.

2.4.4. GESTION COMPTABLE

Se référer à la Section 2.7 – Reporting Financier.

2.5. INFORMATION ET COMMUNICATION

- Communication financière :

L'établissement et la centralisation de toutes les informations financières, notamment les communiqués de presse, à destination du marché, des investisseurs, des analystes financiers et de la presse relèvent de la Direction de la Communication et de la Direction des Relations Investisseurs dans le respect d'un processus formalisé. Les informations financières à destination des agences de notation sont de la responsabilité de la Direction des Agences de notation. L'ensemble de ces informations est contrôlé en dernier ressort par la Direction Générale.

Pour ce qui est de l'établissement du Document de Référence, un processus particulier a été mis en place permettant de s'assurer de la contribution de toutes les Directions concernées et de la cohérence de l'information fournie. Une relecture finale est assurée par les membres du Comité exécutif.

La Direction de la Communication diffuse systématiquement et simultanément l'information réglementée, dont les communiqués de presse, via un diffuseur professionnel inscrit sur la liste officielle de l'AMF et sur le site de SCOR (www.scor.com).

- Communication interne :

SCOR s'efforce de rendre accessibles à tous les collaborateurs de SCOR les documents jugés importants sur son site intranet.

De plus, SCOR a intensifié l'utilisation de sites collaboratifs permettant de partager et garder l'historique de documents ou de collecter et centraliser l'information spécifique à certains sujets (par exemple, les risques émergents) pouvant provenir de différentes sources.

SCOR met également en place des programmes de formation réguliers ou ad hoc à travers le Groupe en vue de maintenir et développer les compétences du personnel en ligne avec la stratégie et les objectifs du Groupe.

Par ailleurs, SCOR a défini des principes visant à organiser le reporting de tous les documents liés à la gestion des risques au sein du Groupe, à travers des processus de revue et une gouvernance spécifiques.

2.6. PILOTAGE DES DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

Le pilotage des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques est assuré à travers un ensemble de mécanismes complémentaires et avec le soutien de plusieurs Directions du Groupe.

SCOR a mis en place des processus et outils afin d'identifier, d'évaluer et de contrôler ses expositions aux risques sur une base régulière. Se référer à la Section 2.3 – Identification et évaluation des risques.

De plus, SCOR a également mis en place des mécanismes de gestion des risques au sein des Divisions P&C et Vie afin d'évaluer la pertinence et l'efficacité des contrôles, et de proposer des mesures de gestion et de réduction du risque. Se référer à la Section 3.3 – Risques de souscription liés à la réassurance Vie et Non-Vie.

SCOR est également doté d'un Centre de compétence en contrôle interne (« Internal Control System Competence Center » – ICS-CC) qui est sous l'autorité de la Direction Group Risk Management. Le principal objectif de ce centre est de mutualiser l'expertise en matière de contrôle interne afin de favoriser le déploiement d'un système cohérent et une application homogène des normes à travers le Groupe. L'ICS-CC est constitué d'experts, dédiés à la coordination des activités de formalisation du contrôle interne au sein du Groupe, de ses divisions et de ses entités juridiques, qui assistent les responsables des processus (« process owners ») lorsque nécessaire. Les normes ICS sont appliquées suivant les principes de proportionnalité, et les processus ICS sont documentés en conséquence, se concentrant sur les plus importants. La documentation est progressivement déployée dans le Groupe et régulièrement revue dans une démarche d'amélioration continue.

L'approche retenue pour développer et maintenir le système de contrôle interne est fixée dans le cadre de la politique ICS du Groupe. Cette politique définit le cadre de référence du contrôle interne, les principes Groupe applicables, ainsi que les responsabilités des différents acteurs du contrôle interne et les exigences de qualité. Les principales caractéristiques du système de contrôle interne sont les suivantes :

- une approche fondée sur les risques, c'est-à-dire, une approche ciblant les risques opérationnels jugés critiques qui, à défaut d'être contrôlés, pourraient avoir un impact sur la franchise du Groupe, son bilan ou son compte de résultat, et, indirectement, sur sa solvabilité. Une réponse optimale aux risques identifiés est obtenue grâce à la mise en place de contrôles clés tant au niveau du Groupe, des systèmes d'information, que des processus ;
- en ce qui concerne les processus, la nomination de responsables de processus globaux (« process owners ») au niveau du Groupe, de SCOR Global P&C, de SCOR Global Life et de SCOR Global Investments, et de responsables de processus locaux. Les responsables de processus globaux ont pour responsabilités de documenter les processus, d'identifier leurs risques critiques, de définir les contrôles clés appropriés et de s'assurer de leur déploiement et application dans les différentes entités du Groupe. Les principales missions des responsables locaux consistent à évaluer les processus, les risques et les contrôles clés au niveau local sur la base des processus globaux et à s'assurer de l'application des activités de contrôle fondées sur les risques ;

- une fois la documentation initiale établie, les responsables de processus auto-évaluent la maturité de leur dispositif de contrôle selon des critères préétablis.

En complément et en ligne avec son plan d'audit fondé sur les risques, et par ses missions périodiques, la Direction de l'Audit Interne du Groupe fournit une évaluation indépendante et objective de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience du système de contrôle interne. Toute conclusion ou risque identifié entraîne des recommandations et des actions de remédiation suivies par la Direction de l'Audit Interne du Groupe.

La Direction de l'Audit Interne mène son activité de manière indépendante et objective ce qui permet d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la gouvernance du Groupe, des politiques et des guidelines, des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne, ainsi que la conformité des opérations à ces politiques et guidelines afin de préserver la sécurité et l'intégrité des actifs de SCOR (par exemple, actifs financiers, ressources humaines, systèmes informatiques et données). Cette démarche vise aussi à permettre l'utilisation efficace des ressources et à identifier les opportunités d'amélioration des processus.

De plus, la Direction de l'Audit Interne se doit d'informer le Comité exécutif et le Comité d'Audit de toute condition insatisfaisante ou de tout risque constaté.

Lorsque la Direction de l'Audit Interne conclut que le management a accepté un niveau de risque qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, elle doit examiner la question avec le Comité exécutif. Si le responsable de l'audit interne estime que le problème n'a pas été résolu, il doit soumettre la question au Comité des comptes et d'audit.

Le Directeur de l'Audit Interne développe un plan d'audit interne pluriannuel (revu au moins une fois par an) fondé sur les risques, en prenant en compte le référentiel de gestion des risques et l'appétence pour le risque définis par le management pour les différentes activités ou branches du Groupe. Il identifie et prend en considération les attentes de la Direction et du Conseil d'administration dans ce processus. Une fois revu et approuvé par le Comité des comptes et d'audit, le plan est communiqué en interne et ses grandes lignes sont publiées sur l'intranet SCOR.

La Direction de l'Audit Interne a mis en place un processus de suivi trimestriel permettant de surveiller la mise en œuvre des mesures recommandées dans les rapports d'audit, ou de rapporter que la Direction Générale a accepté de supporter le risque. Les résultats de ce processus de suivi sont communiqués au Comité exécutif et au Comité des comptes et d'audit.

Le Comité des comptes et d'audit reçoit au moins trimestriellement le rapport d'activité d'audit interne.

En outre, la Direction Financière gère le processus de « internal management representation letters » explicité dans la Section 2.7 sur le reporting financier, présentée ci-dessous, qui intègre également certains points relatifs au contrôle interne sur le reporting comptable et financier.

2.7. REPORTING FINANCIER

La fonction comptable et financière est placée sous la responsabilité du Chief Financial Officer (CFO) du Groupe, lequel dirige l'ensemble des services financiers permettant d'obtenir une vision globale des résultats techniques et financiers du Groupe.

Le CFO n'a cependant pas le contrôle direct de tous les systèmes d'information comptable et s'appuie sur les Directions Comptables des sociétés opérationnelles qui lui transmettent des liasses de consolidation trimestrielles, ainsi que sur les directions comptables de SCOR Global P&C, de SCOR Global Life et de SCOR Global Investments qui l'assistent dans la coordination des aspects relatifs aux processus, aux méthodes et aux reporting.

La comptabilité générale des filiales de SCOR est en général alimentée par deux comptabilités auxiliaires principales qui sont (1) la comptabilité technique de réassurance : primes, sinistres, commissions, provisions techniques, valeur des portefeuilles acquis (« value of business acquired », VOBA), frais d'acquisition reportés (« deferred acquisition costs », DAC), dépôts ; et (2) la comptabilité financière : valeurs mobilières, comptes bancaires, revenus et charges financiers.

Les processus décrits ci-après relatifs à la comptabilité de réassurance et au calcul des provisions techniques, principalement intégrées dans le système d'information technique unique (OMEGA), sont appliqués par les entités du Groupe. De nombreux contrôles automatiques existent déjà dans OMEGA. Dans le cadre de la refonte du système OMEGA avec le projet en cours OMEGA 2.0, dont le caractère stratégique a été confirmé par le Conseil d'administration de la compagnie et le Comité exécutif du Groupe en juillet 2010, de nombreuses évolutions ont déjà été mises en place ou sont prévues pour renforcer le niveau de contrôle qu'il apporte.

Concernant les comptabilités de réassurance, de nombreux contrôles réguliers (automatiques et systématiques ou de cohérence ou par sondage) sont effectués directement par les équipes de comptabilité technique situées dans les filiales en utilisant à la fois des outils Groupe et des états de contrôle. Les inventaires trimestriels font également l'objet de procédures spécifiques de contrôle. Enfin, les résultats techniques de réassurance sont analysés trimestriellement par les Directions Financières de SCOR Global P&C et SCOR Global Life, et par le Directeur de l'Actuariat Groupe lors de sa revue de la majorité des provisions.

SCOR Global P&C

Lors des inventaires, le calcul des provisions techniques (dont les « Incurred But Not Reported », IBNR) qui ont un impact significatif sur le bilan et le compte de résultat, est essentiellement fondé sur les données contractuelles et comptables, fournies par les sociétés cédantes, dont la pertinence est vérifiée en amont. Ce calcul des provisions techniques fait l'objet de contrôles successifs :

- par les actuaires en charge du provisionnement grâce à des états de contrôle dont la bonne mise en œuvre est vérifiée par la Direction de l'Actuariat de la division et du Groupe ;
- par le Directeur de l'Actuariat Groupe en particulier sur les méthodes, outils et résultats.

SCOR Global Life

La comptabilisation et l'évaluation des provisions techniques (en particulier les provisions mathématiques) des actifs incorporels associés et des coûts d'acquisition reportés associés sont essentiellement basées sur des données convenues et contractuelles. Elles font l'objet des contrôles suivants :

- les traités de réassurance font l'objet soit d'une revue individuelle, soit d'un regroupement au sein d'un traité de rattachement suivant certains critères préalablement définis ;
- les traités font alors l'objet d'estimations de provisions qui sont revues à chaque clôture trimestrielle soit par les actuaires, soit lors de réunions où sont conviés les souscripteurs, les gestionnaires et les actuaires.

Un test d'adéquation des réserves est effectué tous les trimestres pour les portefeuilles comportant essentiellement des risques similaires et gérés ensemble comme un portefeuille unique.

SCOR Global Investments

Le suivi des actifs financiers et de la trésorerie est encadré par divers modes opératoires. Les systèmes informatiques utilisés procurent une piste d'audit des transactions réalisées. Dans les entités pour lesquelles les activités de comptabilisation ont été déléguées à des prestataires externes, des contrôles ont été mis en place afin de vérifier la bonne intégration des données comptables et la cohérence des chiffres. Les rapprochements bancaires sont principalement réalisés quotidiennement et les transactions sur titre sont rapprochées le lendemain (j+1) avec les états des différents dépositaires. Les portefeuilles gérés directement font l'objet d'un suivi en temps réel.

La mise en place du nouveau système d'information permettant d'enregistrer, valoriser et suivre les actifs de l'ensemble des entités du Groupe a substantiellement amélioré la comptabilité des investissements. Les fonctionnalités comptables ont été substantiellement déployées dans les principales filiales du Groupe. Il en résulte que, outre l'utilisation de cet outil de comptabilisation, l'organisation, les rôles et responsabilités, ainsi que les processus relatifs à la comptabilité des investissements sont largement améliorés avec l'achèvement de ce projet en 2011.

Processus d'établissement des comptes et de consolidation

Concernant le processus d'établissement des liasses de consolidation, d'agrégation et de consolidation des données comptables par la Direction Consolidation, Systèmes et Processus du Groupe, le contrôle interne est assuré par :

- la définition par la Direction Consolidation, Systèmes et Processus d'un processus de clôture, de responsabilités claires et d'un calendrier d'arrêtés des comptes détaillé, qui fait l'objet, en phase de clôture, d'un suivi quotidien ;
- l'utilisation d'un progiciel de consolidation reconnu sur le marché (« SAP BFC ») et commun à l'ensemble des entités du Groupe, qui permet de sécuriser l'ensemble du processus de consolidation par des contrôles automatisés et formalisés ;

- l'utilisation d'un logiciel de comptabilité générale partagé par l'ensemble des entités du Groupe ;
- une gestion centralisée des plans comptables et l'utilisation d'un seul plan de compte pour toutes les entités du Groupe (avec un minimum de spécificités locales et adaptés aux autres systèmes du Groupe) ;
- une définition des responsabilités de contrôle d'intégration des comptabilités auxiliaires ;
- la formalisation des rapprochements des systèmes ou comptabilités auxiliaires avec les systèmes de comptabilité générale et de consolidation ;
- au moins trois niveaux de contrôle de cohérence et d'exhaustivité des liasses de consolidation, un par l'entité concernée, un autre par les Directions Financières de SCOR Global P&C et de SCOR Global Life relatif à la compatibilité technique et un dernier par la Direction Financière du Groupe ;
- des analyses systématiques sur le résultat, les capitaux propres, la fiscalité et les flux de trésorerie ;
- le suivi interne des modifications de la législation et des règles comptables réalisées en relation avec des prestataires externes, consultants et auditeurs ;
- les travaux du Centre d'Excellence IFRS qui a pour objectifs de (1) communiquer à l'ensemble des contributeurs les évolutions des normes, (2) définir les politiques relatives à la comptabilité en normes IFRS et (3) coordonner les justifications et documentations des traitements comptables sur les opérations complexes ;
- un audit des Commissaires aux comptes au 31 décembre et une revue limitée au 30 juin.

SCOR a décidé fin 2009 de revoir l'ensemble de ses systèmes d'applications financières en lançant un vaste projet Groupe nommé « one ledger ». Les principaux objectifs de ce projet étaient de simplifier, au moyen d'une approche novatrice construite autour du système SAP, et d'améliorer les fonctions comptables pour l'ensemble des entités de SCOR. Ce système inclut :

- un plan de compte unique (aligné sur les systèmes sources existants avec le moins possible de spécificités locales) ;
- un système unique pour une solution informatique unique ;
- des processus intégrés, standardisés et optimisés à travers le Groupe ;
- des configurations limitées et automatisées entre les systèmes ;
- des fonctionnalités étendues pour la production des rapports (incluant la décomposition des données comptables en données sources (« drilldown »)) ;
- une amélioration des pistes d'audit.

Le déploiement de cette solution dans l'ensemble des localisations a été finalisé en 2015.

De plus, et sans remettre en cause la mise en place de règles de contrôle interne par SCOR et ses dirigeants, la Direction Générale du Groupe demande, dans le cadre de la procédure de reporting et de consolidation trimestrielle, à tous les dirigeants locaux des entités du Groupe, ainsi qu'aux responsables de SCOR Global P&C, de SCOR Global Life et de la Direction Financière du Groupe pour certaines fonctions Groupe telles que la Direction de la fiscalité et de la consolidation financière, de préparer une déclaration trimestrielle spécifiquement destinée au Président et Directeur Général et au Directeur Financier du Groupe dans des « management representation letters » internes quant à la fiabilité et à la sincérité des comptes des entités qu'ils dirigent, et à l'efficacité des contrôles internes. Les équipes de direction des divisions SCOR Global Life et SCOR Global P&C revoient les « management representation letters » au niveau de chaque entité juridique et soumettent une « management representation letter » au niveau de la division. Les résultats sont analysés et suivis par un comité comprenant le Secrétaire Général de SCOR, le Directeur Juridique du Groupe, le Directeur de la Comptabilité du Groupe, et le responsable du Centre d'Excellence IFRS. Les points importants sont transmis aux CFO et CEO du Groupe et à l'audit interne.

2.8. CONCLUSION SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE MISES EN PLACE

SCOR, tout en considérant que ses dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont appropriés et adaptés à ses activités, s'inscrit dans un processus d'amélioration permanente des normes pour la pratique du contrôle interne et de leur

amélioration. En 2016, ainsi que brièvement décrit dans ce rapport, le Groupe a poursuivi ses efforts dans le domaine de la conformité en diffusant de nouvelles politiques Groupe, et en améliorant des politiques existantes afin de les adapter à l'évolution du Groupe.

3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ SCOR SE

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société SCOR SE et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Fait à Paris-La Défense, le 21 février 2017

Les Commissaires aux comptes

MAZARS

Jean-Claude PAULY

Guillaume WADOUX

ERNST & YOUNG Audit

Guillaume FONTAINE