

Rapport annuel

2010



SCOR



.....

SCOR est membre du Pacte mondial de l'ONU, principale initiative mondiale d'entreprises citoyennes. Conformément aux principes du Pacte, qui invitent les entreprises à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant à l'environnement, à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement et à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement, le rapport annuel de SCOR est imprimé sur du papier fabriqué à partir de 40 % de fibres provenant de forêts gérées de manière durable et équitable ou contrôlées, et de 60 % de fibres recyclées.

.....

Sommaire

- 2 Message du Président
- 4 Les chiffres clés et faits marquants
- 6 Genèse et conception du plan "Strong Momentum"
- 8 Ephéméride 2010

- 21 Valoriser et protéger le capital
- 37 Gouvernance et organisation de l'entreprise
- 51 Les trois moteurs du Groupe
- 69 Une entreprise tournée vers ses parties prenantes

- 84 Glossaire et carnet d'adresses

Message du Président



Le monde est entré dans la quatrième année de crise économique et financière, qui a éclaté mi 2007. Après la crise bancaire et la crise de la liquidité, de nombreux pays ont connu une récession économique qui s'est maintenant stabilisée, et l'on note une reprise progressive de l'activité. La plupart des pays nouvellement industrialisés enregistrent des performances tout à fait remarquables et l'on assiste à un rééquilibrage historique du monde.

La crise économique et financière, ainsi que son traitement par les pouvoirs publics et les autorités monétaires, ont laissé des traces profondes, qui apparaissent aujourd'hui. Tout d'abord, l'accumulation des déficits et des dettes souveraines a aggravé une crise des finances publiques qui crée des perturbations sur les marchés financiers en entretenant une grande incertitude sur la stabilité des zones monétaires et la capacité de certains Etats à honorer leur signature. Ensuite, la création monétaire d'ampleur exceptionnelle qui a été mise en œuvre par les banques centrales – conjuguée au renchérissement des matières premières, de l'énergie et des denrées alimentaires – peut à terme se traduire par une inflation significative, qui se manifeste d'ores et déjà dans certains pays. La probabilité d'une forte augmentation des taux d'intérêt est de plus en plus élevée. Enfin, la crise peut conduire à renforcer les réglementations prudentielles au-delà de ce qui est nécessaire. En résumé, les sorties de crise sont toujours délicates et complexes, et il ne faut pas oublier qu'elles engendrent souvent des évolutions sociales, politiques et géopolitiques majeures.

Notre Groupe a toujours accordé une très grande attention à l'évolution de l'environnement économique et financier dans lequel il déploie ses activités. Tout au long des trois dernières années de crise, il a fait preuve d'une très grande prudence. Il a accumulé des liquidités avant le déclenchement de la phase de crise aigüe de l'automne 2008, il a réduit la durée de ses placements quand cela était nécessaire, il a anticipé la crise de la dette souveraine – ce qui fait de SCOR l'une des très rares institutions financières à avoir une exposition quasi nulle aux pays concernés.

SCOR s'est d'ores et déjà préparé pour gérer au mieux les diverses évolutions que l'on peut anticiper, qu'il s'agisse de la remontée des taux d'intérêt ou du retour de l'inflation. Il reste et restera prudent, aussi bien pour ses souscriptions que pour ses placements afin de minimiser les effets pervers de ces évolutions probables. La prudence – qui se traduit par une politique de gestion des risques extrêmement active et dynamique – reste donc de mise, même si l'amélioration très significative de la situation du Groupe lui permet d'augmenter marginalement son appétence au risque.

L'année 2010 a été notamment marquée par un niveau anormalement élevé de catastrophes naturelles au premier trimestre : deux tremblements de terre exceptionnels ont touché le continent américain en janvier et février, et une violente tempête a balayé une partie de l'Europe, et en particulier la France. Cette série de catastrophes naturelles a démontré une nouvelle fois la capacité du Groupe à absorber des chocs de grande ampleur. L'année 2010 a également confirmé le bien-fondé du « business model » de SCOR, porté par deux activités de réassurance distinctes, Vie et Non-Vie, équilibrées et décorréliées, permettant ainsi de limiter les effets sur les résultats des grands événements catastrophiques.

L'année 2010 a été une année importante pour le Groupe : l'adoption du nouveau Plan stratégique « Strong Momentum » ; le relèvement de sa notation ou de ses perspectives par chacune des quatre grandes agences de notation ; la gestion prudente de

« SCOR s'est d'ores et déjà préparé pour gérer au mieux les diverses évolutions que l'on peut anticiper, qu'il s'agisse de la remontée des taux d'intérêt ou du retour de l'inflation »

« L'objectif du plan est bien de continuer à élargir le « triangle magique » qui consiste à augmenter simultanément la rentabilité, la solvabilité et le chiffre d'affaires du Groupe »

la sortie de crise ; et enfin l'amélioration de son fonctionnement et de son organisation.

Le plan « Dynamic Lift V2 », mis en œuvre après la fusion de SCOR et Converium en 2007, s'est achevé mi 2010 et ses objectifs ont été atteints. Le nouveau plan triennal « Strong Momentum » s'inscrit dans la même perspective que le plan précédent et fixe trois objectifs au Groupe :

- améliorer sa rentabilité à 1000 points de base au-dessus du taux sans risque ;
- offrir un niveau de sécurité financière « AA » à ses clients ;
- en augmentant légèrement son appétence au risque.

L'objectif de ce plan est bien de continuer à élargir le « triangle magique » qui consiste à augmenter simultanément la rentabilité, la solvabilité et le chiffre d'affaires du Groupe. Tout en respectant scrupuleusement les pierres angulaires sur lesquelles est construit le groupe SCOR : un fonds de commerce puissant (« strong franchise ») ; une appétence au risque modérée ; une diversification élevée ; une forte protection du capital (« robust capital shield ») en recourant notamment à la rétrocession et aux obligations catastrophes. Le plan « Strong Momentum » prévoit, au-delà de la croissance endogène, la mise en œuvre de six initiatives pour la réassurance non-vie, de quatre initiatives pour la réassurance vie, et d'une initiative pour la gestion d'actifs, initiatives qui fourniront au Groupe des relais de croissance supplémentaires.

Toutes les agences de notation ont salué le chemin parcouru par le Groupe : chacune des quatre agences a renforcé son appréciation de la solidité financière de SCOR. Etre noté « A » par toutes les agences, note souvent assortie de la mention « perspective positive », est un atout essentiel qui témoigne de la solvabilité du Groupe et de la crédibilité de sa stratégie. Ces appréciations des agences sont d'autant plus importantes que l'environnement dans lequel nous opérons reste volatile, complexe et difficile. Le monde est entré dans un univers stochastique, un univers de chocs, pour l'essentiel imprévisibles. La gestion de la crise repose donc sur notre capacité à pouvoir anticiper, puis absorber ces chocs de toute nature : naturels, technologiques, monétaires, économiques, financiers... Le souci de protéger les fonds propres du Groupe a donné lieu en 2010 à la mise en œuvre d'une solution innovante de capital contingent et à la poursuite du programme d'émission d'obligations de catastrophes naturelles, Atlas VI.

Ces avancées en termes de performances économiques et financières ont été concomitantes avec un approfondissement de

notre organisation. La structure composée de six « Hubs » porte ses fruits, et permet de combiner une présence locale à une approche globale de tous les métiers du Groupe.

La vision qui sous-tend tous nos projets et tous nos choix stratégiques est la construction d'un Groupe qui soit véritablement global. De par leur nature et leur taille, les risques que porte la réassurance supposent une mutualisation mondiale. Pour mettre en œuvre cette vision, le Groupe a continué de respecter les principes les plus exigeants de gouvernement d'entreprise. Cette stratégie et l'application de ces principes ont joué un rôle essentiel dans la création de valeur pour nos actionnaires, qui s'est matérialisée par une performance boursière satisfaisante et un renforcement significatif des fonds propres.

2010 fut aussi l'année des 40 ans du Groupe, et l'occasion de remercier ses clients, ses collaborateurs et l'ensemble de ses partenaires qui ont lui permis d'acquérir son rang dans l'industrie mondiale de la réassurance. SCOR est aujourd'hui reconnu comme un acteur de premier plan par l'ensemble des acteurs des secteurs de l'assurance et de la réassurance, qui l'ont élu « Best Global Reinsurance Company » lors des *Reactions Awards* 2010 à New York.

Notre Groupe reste donc entièrement mobilisé pour poursuivre son développement placé sous le double sceau de la rentabilité et de la solvabilité. Il s'efforce de saisir les opportunités qui se présentent et d'anticiper les risques éventuels. L'adaptation résolue, permanente, et surtout rapide, au monde tel qu'il est et tel qu'il évolue est la condition sine qua non de notre réussite individuelle et collective.

L'année 2010 a été une année importante pour SCOR, et une année réussie. Je tiens à en remercier l'ensemble de nos partenaires - clients, actionnaires, employés - sans qui cette réussite n'aurait pas été possible.



Denis Kessler
Président-Directeur général

Les chiffres clés et faits marquants

CHIFFRES CLÉS

- Chiffre d'affaires 2010 de EUR 6,69 milliards, en hausse de 4,9 % par rapport à 2009 (EUR 6,38 milliards)
- Résultat net 2010 de EUR 418 millions, en hausse de 13 % par rapport à 2009 (EUR 370 millions)
- Rendement des capitaux propres moyens pondérés (ROE) de 10,2 %
- Capitaux propres de EUR 4,35 milliards au 31 décembre 2010, en croissance de 11,6 % par rapport au 31 décembre 2009
- Actif net par action de EUR 23,96 en 2010, en hausse de 9,9 % par rapport à 2009
- Total de bilan de EUR 29 milliards
- *Cashflow* opérationnel de EUR 656 millions
- Proposition de dividende au titre de l'exercice 2010 de EUR 1,10

FAITS MARQUANTS

- Le Groupe a maintenu une politique de rémunération élevée de ses actionnaires, avec un taux de distribution de 48 % et un taux de rendement de 5,7 % (dividende rapporté au cours moyen de l'année 2010). L'Assemblée générale des actionnaires d'avril 2010 a souhaité proposer deux types de versement du dividende, le paiement en numéraire (137 millions ont ainsi été versés aux actionnaires ayant choisi cette option) ou en actions nouvelles. 2 647 517 actions ordinaires nouvelles (représentant 1,43 % du capital social) ont été émises pour un prix d'émission fixé à EUR 15,96. 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.
- Les agences de notation ont unanimement salué le chemin parcouru par le Groupe : les quatre agences de notation qui suivent SCOR ont ainsi toutes soit rehaussé leur notation (AM Best), soit confirmé leur notation et relevé sa perspective de « stable » à « positive » (Fitch, Moody's et S&P).

SOLIDITÉ FINANCIÈRE

AM Best (10/09/2010)	A Perspective stable
Fitch (24/08/2010)	A Perspective positive
Moody's (07/10/2010)	A2 Perspective positive
Standard & Poor's (01/10/2010)	A Perspective positive

UN GROUPE SOLIDE FONCTIONNANT SUR TROIS MOTEURS PUISSANTS



35 implantations géographiques sur 5 continents
regroupées dans 6 Hubs

Fonds de commerce solide avec près de 4 000 clients

Plus de 26 000 actionnaires dans le monde
5^{ème} réassureur mondial

1665 salariés avec un niveau d'expertise très élevé



■ SCOR est élu « Best Global Reinsurance Company » 2010 par le magazine *Reactions*. Les « Global Awards » consacrent chaque année les meilleures réussites dans le domaine de l'assurance, de la réassurance et du courtage. Ce prix, remis le 30 septembre 2010 à New York, marque la reconnaissance du Groupe en tant qu'acteur majeur du secteur de la réassurance.



Reactions

GLOBAL
AWARDS

2010

■ SCOR a fêté ses 40 ans en 2010. Il n'y a de succès d'entreprise que s'il s'inscrit dans la durée. C'est tout particulièrement vrai pour le secteur de la réassurance, où les cycles sont longs et les aléas nombreux. Etre parvenu, contre vents et marées, tremblements de terre et ouragans, tempêtes et attentats terroristes, crise financière et épidémies à bâtir un groupe global, en plein essor, respectant le double impératif de rentabilité et de solvabilité, est une performance dont le Groupe est tout particulièrement fier.



LE NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE DU GROUPE, « STRONG MOMENTUM »

Après « Back on track » (2002-2004), « Moving forward » (2004-2007) et « Dynamic Lift V2 » (2007-2010), SCOR a lancé le 8 septembre 2010 son nouveau Plan stratégique pour la période 2010-2013. 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 :

- poursuivre notre stratégie de développement s'appuyant sur deux métiers moteurs en développant à la fois les activités de réassurance Vie et de réassurance de biens et de responsabilité (« Non-Vie ») ;
- 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.

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.

Denis Kessler, Président-Directeur général de SCOR, a déclaré : « Avec le plan "Strong Momentum", SCOR vise à renforcer sa position concurrentielle et une situation financière déjà très solide. SCOR est ainsi en mesure de faire face aux incertitudes actuelles d'ordres économique, financier ou encore réglementaire et d'optimiser son profil de risque, tout en améliorant sa rentabilité, en renforçant sa solvabilité et en créant de la valeur pour ses actionnaires, dans le respect de toutes ses parties prenantes ».



Genèse et conception du plan « Strong Momentum »

Julien Carmona
COO de SCOR SE

CRÉDIBILITÉ, LISIBILITÉ ET COHÉRENCE : L'IMPORTANCE DES PLANS STRATÉGIQUES POUR SCOR

Depuis 2002, SCOR attache une grande importance aux plans stratégiques – à leur conception, à leur publication, et à leur exécution, naturellement. A « Back on Track » (2002-2004), qui était un plan de sauvetage, a succédé « Moving Forward » (2005-2007), qui a marqué le retour de SCOR au sein de son groupe de pairs. Puis l'année 2007 a vu la publication de « Dynamic Lift », un plan très marqué par l'intégration de Revios et par celle de Converium. Après la traversée réussie de la crise financière, l'année 2010 est celle de l'annonce du plan « Strong Momentum », qui marque une nouvelle étape du développement de notre entreprise.

Ces plans tiennent une place particulière dans la vie de l'entreprise. Ils structurent son fonctionnement ; ils nous fournissent nos objectifs ; ils nous engagent.

Pourquoi accordons-nous une telle importance à nos plans stratégiques et pourquoi sont-ils aussi détaillés (Strong Momentum compte 140 pages) ?

D'abord parce que nous savons que la crédibilité se mérite et se conquiert, et qu'elle repose sur la transparence. Faire ce que l'on dit ; dire ce que l'on fait ; dire, aussi, ce que l'on ne fait pas. L'entreprise s'est fermement engagée, depuis 2002, à donner à tous ses publics (investisseurs, clients, courtiers, régulateurs, agences de notation ...) un niveau de transparence et un niveau de détail sans équivalent dans l'industrie de la réassurance.

C'est aussi parce que notre métier, la réassurance, est complexe, et se trouve parfois présenté comme une « boîte noire », que SCOR met en avant l'idée de « see-through company », d'une entreprise translucide, qui permet de « voir au travers ». C'est pour cela que nous nous efforçons sans relâche de simplifier nos structures organisationnelles et nos modes de fonctionnement. C'est pour cela aussi que

nous nous attachons à donner à nos investisseurs toutes les clefs de notre stratégie pour les trois années à venir.

La cohérence (*consistency*) est aussi une de nos valeurs. SCOR a fait d'une « appétence au risque modérée » un des piliers de son modèle stratégique. Nous aimons sélectionner les risques que nous prenons, les prendre en connaissance de cause. Nous pensons qu'il en va de même pour nos actionnaires. L'information étant le meilleur facteur de réduction des risques, il nous semble qu'en leur donnant des informations très fournies sur notre stratégie, nous les aidons à gérer leur propre appétence au risque, en pleine cohérence avec la nôtre.

Nous pensons, enfin, que la transparence sur notre stratégie est un facteur de discipline interne. La discipline de souscription, la discipline de maîtrise des risques, la discipline financière comptent parmi les premiers principes d'action de notre entreprise. En nous engageant sur le long terme, en mettant sur la table nos critères d'acquisition, en indiquant clairement les risques que nous prendrons, et ceux que nous ne prendrons pas, en détaillant à ce point nos objectifs et nos plans d'actions, nous nous soumettons à une saine discipline. Et cela, sans mésestimer bien entendu l'incertitude qui caractérise notre métier et le monde où nous vivons. Se donner des objectifs à long terme n'implique pas de suivre servilement un plan quand le contexte économique change. A cet égard, SCOR indique très précisément ses hypothèses économiques clefs, qui délimitent le domaine de validité du plan. Et SCOR a aussi démontré, avec « Dynamic Lift », sa capacité à réaliser ses objectifs malgré un environnement très différent des prévisions initiales.

« STRONG MOMENTUM », UN NOUVEAU PLAN QUI ENGAGE TOUTE L'ENTREPRISE

Parce que nos plans ont une telle importance dans le pilotage de notre entreprise, nous nous efforçons d'y associer toutes les forces vives de l'entreprise. L'élaboration du plan « Strong



Momentum » a requis une année de travail intensif, et constitue une belle illustration de la capacité de nos équipes à travailler ensemble, partout dans le Groupe, dans les filiales opérationnelles, dans les fonctions centrales, dans les six Hubs, aboutissant à un résultat qui a été très largement salué.

Notre plan est l'œuvre de tous nos collaborateurs. Plus de 400 « *partners* » de SCOR ont été consultés de façon très détaillée sur ses orientations, et appelés à le nourrir de leurs idées. Le Comité exécutif s'est réuni deux fois en séminaire pendant plusieurs jours pour discuter de son contenu. Une équipe centrale, animée par Philippe Trainar, Chief Economist puis Chief Risk Officer du Groupe, s'est réunie à une cadence hebdomadaire d'octobre 2009 à septembre 2010.

Ce processus, itératif et participatif, a été répliqué et démultiplié au sein des grandes divisions du Groupe : SCOR Global P&C, SCOR Global Life, et SCOR Global Investments. Ainsi, chez SCOR Global P&C, la préparation du plan s'est appuyée sur un état des lieux très détaillé, portant sur le marché et sur la concurrence, auquel tous nos souscripteurs, peu ou prou, ont directement participé. De là, un certain nombre d'orientations stratégiques se sont dégagées, qui ont été soumises au Comité exécutif du Groupe et à ses instances de *risk management*. Epurées par ces itérations critiques successives, ces orientations sont devenues celles du plan stratégique, et ont ensuite été déclinées dans le plan de souscription.

Il n'est pas jusqu'au nom de notre plan (« Strong Momentum », la masse multipliée par la vitesse, traduit à la fois l'élan et la conservation du mouvement) qui n'ait été soumis au suffrage de nos collaborateurs.

Nous ne nous sommes pas contentés de nous tourner vers l'intérieur de notre entreprise. Nous avons écouté avec attention nos clients, nos régulateurs, les observateurs de notre industrie – et bien entendu, nos actionnaires. C'est en écoutant et en comprenant les attentes de toutes nos parties prenantes que nous avons redéfini nos trois grands objectifs à l'horizon 2013, à savoir :

- l'optimisation de notre profil de risque ;
- une sécurité financière de niveau « AA » ;
- une rentabilité de 1 000 points de base au-dessus du taux sans risque au cours du cycle.

Ce plan, nous l'avons fait seuls – sans consultant, sans chef de projet extérieur à SCOR. Ce plan est le nôtre, il est celui de chacun des collaborateurs de SCOR. Une fois le plan communiqué aux marchés, nous nous sommes attachés à garantir que chacun des collaborateurs connaisse très précisément son contenu. Et dans le cadre de notre politique de rémunération, mondiale et largement harmonisée, nous faisons en sorte que tous nos collaborateurs voient leur rémunération régie par des incitations alignées sur les objectifs du plan.

Nous avons réussi, malgré la crise, le plan « Dynamic Lift ». Nous devons réussir le plan « Strong Momentum ».

Ephéméride 2010

1^{er} janvier

SCOR Asie-Pacifique a été choisi comme co-apériteur du projet « Express Rail Link » grâce à la branche Grands risques d'entreprises de la division Business Solutions de SCOR Global P&C

« Express Rail Link » est un projet d'ingénierie civile d'une valeur de plusieurs milliards de dollars. La construction de ce chemin de fer comprend avant tout des tunnels et une station futuriste. Elle reliera la côte chinoise avec Kowloon (région administrative spéciale de Hong Kong) et fera partie du réseau de train à grande vitesse chinois. Parce que ce projet comprend de nombreux défis techniques, son maître d'ouvrage, Mass Transit Railway (MTR), a adopté une politique de gestion des risques innovante qui va bien au-delà du transfert conventionnel de risques aux assureurs. En effet, ce projet prévoit également une politique de gestion de crise ainsi qu'un programme d'incitation en matière de santé et de sécurité destiné à sensibiliser les entrepreneurs et les ouvriers de chantier sur ces questions et qui complète le programme de santé et de sécurité habituel. Deux fois par an, MTR organise une cérémonie de remise des prix sur le risque, que SCOR Asie-Pacifique sponsorise et à laquelle il participe.

SCOR Asie-Pacifique collabore depuis une vingtaine d'années avec MTR ; il a donc assisté à l'évolution de leur politique de gestion des risques désormais étendue et solide, depuis les procédures d'appel d'offres jusqu'au registre d'évaluation des risques en passant par les enquêtes géothermiques, l'examen des questions de santé et de sécurité ainsi que les problématiques environnementales. SCOR Asie-Pacifique est également co-apériteur du projet de MTR de construction d'une ligne dans l'ouest de Hong Kong.

26 janvier

SCOR nomme de nouveaux responsables de fonctions

A compter du 1^{er} janvier 2010, Julien Carmona devient Chief Operating Officer du Groupe en remplacement de Patrick Thourot, qui prend sa retraite. Julien Carmona sera chargé de superviser les Ressources humaines, l'Informatique, le Secrétariat général, le Service juridique, les Affaires publiques et la Communication Groupe, le Contrôle des coûts et le Budget (en collaboration avec le CFO du Groupe), ainsi que les six Hubs de SCOR à Cologne, à Londres, à New York, à Paris, à Singapour et à Zurich. Julien Carmona rejoint le Comité exécutif de SCOR.

Rattachés à Julien Carmona, Paolo Varisco est nommé Human Capital Director du Groupe, parallèlement à sa fonction de CEO du Hub de Zurich, Vincent Foucart est nommé Secrétaire général du Groupe et Karina Lelièvre est nommée Secrétaire générale adjointe.

10 février

SCOR atteint ses objectifs stratégiques : croissance des volumes et augmentation de la rentabilité prévisionnelle caractérisent les renouvellements Non-Vie du 1^{er} janvier 2010

Lors de ces renouvellements, SCOR a tiré profit du renforcement de sa position au sein du secteur de la réassurance et de sa stratégie axée sur la rentabilité technique. Le Groupe enregistre ainsi une croissance significative de son volume de primes (7 % à taux de change constants pour atteindre EUR 1 787 millions) et une amélioration escomptée de la rentabilité technique, avec globalement une légère hausse tarifaire (hausse moyenne pondérée de 2 % des prix sur l'ensemble du portefeuille). SCOR poursuit par ailleurs sa diversification tout en veillant à optimiser l'allocation de son capital. Sur un marché en règle générale équilibré, SCOR maintient une gestion dynamique de son portefeuille en résiliant les contrats ne satisfaisant pas les critères de rentabilité fixés et en les remplaçant par des contrats supérieurs en qualité et en volume. Le Groupe poursuit par ailleurs son renforcement en réassurance non-proportionnelle (36 % contre 35 % en 2009) et accroît sa diversification géographique grâce à une croissance ciblée des activités dans les zones Amérique (17 % contre 15 %) et Asie-Pacifique (5 % contre 4 %).

Les primes brutes émises en Non-Vie sont estimées à près de EUR 3,5 milliards pour l'exercice 2010 (contre EUR 3,26 milliards en 2009) avec un ratio combiné net tendant vers 96 % sur ce même exercice.

22-24 février

Victor Peignet participe à la conférence nationale des compagnies pétrolières à Dubaï

Victor Peignet, CEO de SCOR Global P&C, a participé à la table ronde sur l'assurance dans le cadre de la conférence nationale des compagnies pétrolières intitulée « Comment le secteur de l'assurance peut-il collaborer avec les compagnies pétrolières nationales dans un monde en perpétuelle évolution ? ». La troisième édition de cette conférence, organisée par le courtier Marsh McLennan, était axée sur l'évolution du secteur pétrolier depuis 2008, les répercussions de la crise économique et financière mondiale, le poids des problématiques environnementales ainsi que des questions plus précises telles que les fluctuations du cours du pétrole et du gaz naturel.

1^{er} mars

SCOR Global Life publie un Focus sur la télé-souscription

Première publication sur le sujet, ce Focus s'appuie sur l'expertise de SCOR Global Life et de SelectX, cabinet international de conseil en gestion des risques, pour réaliser une étude approfondie sur les fondements et la raison d'être du télé-entretien dans le secteur de l'assurance Vie et Santé.

1^{er}-3 mars

SCOR Global P&C contribue au succès du premier World Space Risk Forum qui s'est tenu à Dubaï

Plus de 280 professionnels du secteur aérospatial ont participé à la première édition du World Space Risk Forum, organisé deux fois par an à Dubaï en collaboration avec le Dubai International Financial Centre. Cette conférence d'une importance majeure a réuni aussi bien les CEO et CFO de constructeurs et d'exploitants de satellites, et d'opérateurs de lancement, que les principaux courtiers et souscripteurs d'assurance internationaux. Didier Parsoire, Chief Underwriting Officer dans la branche de Spécialités Espace de SCOR Global P&C, est intervenu sur la modélisation des risques pour les satellites en axant sa présentation sur les événements extrêmes tels que les défauts génériques.

3 mars

SCOR démontre sa capacité à conjuguer croissance, rentabilité et solvabilité et enregistre un résultat net 2009 de EUR 370 millions

SCOR enregistre pour l'année 2009 un solide résultat net grâce à la performance des entités Vie et Non-Vie qui ont continué de renforcer leur fonds de commerce. Le résultat net s'élève à EUR 92 millions au quatrième trimestre 2009 et atteint sur l'année EUR 370 millions, en hausse de 17,6 % par rapport à 2008. Le bénéfice par action (BPA) s'élève en 2009 à EUR 2,06 et le rendement des capitaux propres moyens pondérés (ROE) à 10,2 %, dépassant ainsi l'objectif du plan triennal « Dynamic Lift V2 » de 900 points de base au-dessus du taux sans risque.

En 2009, les primes brutes émises atteignent EUR 6 379 millions, en hausse de 9,8 % par rapport à 2008 (et de 10,0 % à taux de change constants). Les activités de réassurance de dommages et de responsabilité (ratio combiné 2009 de 96,8 %) et celles de réassurance Vie (marge opérationnelle stable de 5,8 %) se sont développées fortement et ont dégagé un *cash flow* opérationnel total de EUR 851 millions.

SCOR a poursuivi sa stratégie d'investissement dite de « *rollover* » ainsi qu'une gestion du portefeuille permettant de tirer parti de l'augmentation des taux d'intérêt et du retour possible de l'inflation. Les capitaux propres progressent de 14,2 % (EUR 485 millions) par rapport à la fin de l'exercice 2008 pour atteindre EUR 3,9 milliards. L'actif net comptable par action s'établit à EUR 21,80.

4-5 mars

Au Brésil, SCOR prend part à la deuxième conférence sur la réassurance organisée par le magazine *Reactions*

Le magazine *Reactions* a organisé la deuxième conférence sur la réassurance depuis l'ouverture du marché brésilien de la réassurance. Aux côtés de SCOR Global Life, SCOR Global P&C représentait un partenaire clé de cette manifestation qui a attiré un grand nombre d'acteurs du marché de l'assurance et de la réassurance brésilien. Paul Hertelendy et Hedi Hachicha ont présenté les tendances générales du marché mondial de la réassurance et du marché brésilien. Benjamin Gentsch est quant à lui intervenu sur la stratégie de SCOR Global P&C sur ce marché axée sur le développement de nouveaux produits. Enfin, Christian Mainguy s'est exprimé sur les perspectives du marché mondial de la réassurance Vie et ses atouts potentiels pour le marché brésilien, notamment dans les domaines de la dépendance et de la télé-souscription.

11 mars

SCOR intègre l'indice « EuroStoxx Select Dividend 30 »

STOXX a annoncé l'intégration de SCOR à son indice « EuroStoxx Select Dividend 30 ». SCOR SE a été choisi parmi les cinq nouvelles valeurs rejoignant l'EuroStoxx Select Dividend 30 (indice réunissant les 30 sociétés européennes les plus attractives en termes de dividende).

Au titre de l'exercice 2009, le dividende proposé à l'Assemblée générale est de EUR 1,00, en augmentation de 25 % par rapport au dividende versé en 2009 (EUR 0,80), ce qui représente un taux de distribution de 48 %.

L'action SCOR figure dans les indices STOXX Europe 600, SBF 120 et CAC Next 20.

12 mars

SCOR publie une estimation du coût des sinistres liés aux tremblements de terre en Haïti et au Chili, et à la tempête Xynthia en Europe

Le premier trimestre 2010 a connu une fréquence anormalement élevée de catastrophes naturelles graves puisque deux tremblements de terre violents ont touché le continent américain en janvier et février, et qu'une violente tempête a balayé l'Europe. SCOR a pour mission de couvrir de tels sinistres. Les répercussions financières, bien qu'importantes au premier trimestre, auront un impact marginal pour le Groupe en termes de solidité financière et de niveau de solvabilité.

Le tremblement de terre le plus violent s'est produit au Chili. De magnitude 8,8, ce séisme a frappé de plein fouet le pays le 27 février dernier, suivi de fortes répliques dans la région. Il s'agit du cinquième plus puissant séisme au monde depuis 1900. Il a causé une alerte au tsunami dans l'océan Pacifique, détruit en partie les villes situées autour de l'épicentre et secoué Santiago. Selon les autorités chiliennes, le bilan de ce tremblement de terre s'élève à 279 morts.

Un autre séisme violent de magnitude 7,3 a eu lieu en Haïti le 12 janvier 2010 et a été suivi d'au moins 52 répliques de magnitude supérieure à 4,5. Selon les autorités haïtiennes, le tremblement de terre a causé plus de 230 000 victimes et 300 000 blessés, détruit des milliers de maisons et de bâtiments publics, dont des hôpitaux, et ravagé les infrastructures et le réseau de communication du pays.

Enfin, la tempête Xynthia a balayé l'Europe durant le week-end du 27-28 février, touchant sept pays (le Portugal, la France, l'Espagne, l'Allemagne, la Belgique, les Pays-Bas et le Luxembourg).

En France, la côte atlantique a été particulièrement touchée par des rafales de vent de plus de 200 km/heure et des ondes de tempête qui ont provoqué des inondations, causant des dégâts matériels importants et faisant 52 victimes. Le Gouvernement a qualifié la tempête Xynthia de « catastrophe nationale », ce qui a conduit l'Etat à intervenir par l'intermédiaire de la CCR.

23 mars

SCOR Global Life ouvre un bureau de représentation Vie en Israël

SCOR Global Life SE a décidé d'établir un bureau de représentation Vie à Tel-Aviv pour le marché Vie et Santé israélien. Selon les estimations, ce marché représentera environ EUR 3,4 milliards de chiffre d'affaires en 2010. SCOR Global Life, présent sur ce marché depuis une trentaine d'années, compte parmi les cinq principaux réassureurs Vie israéliens. Ce nouveau bureau permet à SCOR de collaborer plus étroitement avec ses clients et partenaires actuels et futurs, renforçant ainsi sa présence et son positionnement sur ce marché.

L'équipe est dirigée par Gabriele Hollmann, Chief Executive Officer de SCOR Global Life Switzerland, et composée de Murielle Busbib, actuaire senior venant du siège parisien de SCOR Global Life SE, et Michal Tomer, en charge des services de sélection médicale sur le marché israélien.

31 mars

Philippe Trainar et Frieder Knüpling intègrent le Comité exécutif de SCOR ; Michel Dacorogna est nommé Deputy Chief Risk Officer et Norbert Pyhel prend la direction du Hub de Cologne

7 avril

SCOR obtient une licence mixte de réassurance en Chine lui permettant d'élargir ses activités existantes de réassurance Non-Vie à des activités de réassurance Vie et Santé

La China Insurance Regulatory Commission (CIRC) a accordé à SCOR SE une licence mixte qui permet désormais au Groupe de pratiquer, outre ses activités actuelles de réassurance Non-Vie, des activités de réassurance Vie et Santé en Chine. SCOR a reçu en octobre 2006 la licence de la CIRC pour exercer des activités de réassurance Non-Vie.

La succursale de SCOR SE en Chine est dirigée par M. Yu Wei Dong. Les activités Vie et Santé de SCOR SE en Chine sont sous la responsabilité de Mme Zhao Zeying.

19-21 avril

L'équipe de SCOR Global P&C spécialisée dans les risques agricoles intervient à la première conférence sur l'assurance et la réassurance agricole en Asie-Pacifique organisée à Pékin

SCOR Global P&C est l'un des deux principaux sponsors de cette conférence organisée par le courtier d'assurance et de réassurance Aon Benfield et le groupe China Re. Plus de 240 délégués, dont des hauts fonctionnaires et des représentants d'ONG principalement originaires de la région Asie-Pacifique, ont participé à ce séminaire de trois jours. SCOR Global P&C était représenté par Michel Blanc, George Leung et Wei Dong Yu pour la région Asie-Pacifique, et par René Kunz et Michael Ruegger pour la branche de Spécialités Risques agricoles.

21-22 avril

L'équipe de SCOR Global P&C spécialisée dans les risques agricoles fait une présentation lors de la 5^{ème} conférence internationale sur l'assurance et la réassurance « Kiev Spring »

Dimitri Blagoutine, Directeur de SCOR Moscou, et Olena Sosenko, Senior Agriculture Underwriter, ont participé à la cinquième conférence internationale sur l'assurance et la réassurance « Kiev Spring » organisée en Ukraine à Kiev les 21 et 22 avril 2010. Différents thèmes relatifs à la situation actuelle et à l'avenir du marché de l'assurance ukrainien ont été abordés. Olena Sosenko a fait une intervention sur la réassurance des risques agricoles.

28 avril

SCOR enregistre au 1^{er} trimestre 2010 des résultats solides et confirme sa capacité à absorber des chocs majeurs

Au cours d'un trimestre 2010 marqué par un niveau élevé de charges dues à une série de catastrophes naturelles, SCOR fait preuve d'une grande résistance en dégageant des résultats positifs, démontrant ainsi sa capacité à absorber des chocs majeurs. Le résultat net du 1^{er} trimestre 2010 s'élève à EUR 36 millions, marqué par une série de catastrophes naturelles. Le bénéfice par action (BPA) s'élève à EUR 0,20 avec un rendement des capitaux propres moyens pondérés (ROE) annualisé de 3,7 %. Les primes brutes émises, en hausse de 3,3 % par rapport au premier trimestre 2009 (+3,8 % à taux de change constants), s'élèvent à EUR 1 613 millions. SCOR Global P&C enregistre un ratio combiné de 108,6 %, dont 20,2 points de sinistres liés aux catastrophes naturelles. Grâce au renforcement du positionnement de SCOR dans le secteur et à son dynamisme, les renouvellements du 1^{er} avril progressent fortement (+14 %) avec une amélioration de la rentabilité, dans un marché qui reste fragmenté, tant par branche d'activité que par zone géographique. La marge opérationnelle de SCOR Global Life s'élève à 6,0 %, en hausse sensible par rapport au premier trimestre 2009 où elle était de 4,5 %. L'European Embedded Value (EEV) à fin 2009 atteint EUR 1,9 milliard (soit EUR 10,8 par action), en hausse de 13,7 % par rapport à fin 2008, démontrant l'efficacité de la stratégie du Groupe en réassurance Vie, et sa capacité à créer de la valeur sur le long terme.

La hausse du rendement net des actifs de SCOR Global Investments, qui atteint 3,9 % au premier trimestre 2010 (sans prise en compte des fonds détenus par les cédantes) contre 2,7 % en 2009, traduit la politique de gestion active du portefeuille. SCOR a réduit le niveau de liquidités de EUR 1,7 milliard au 31 décembre 2009 à EUR 1,5 milliard au 31 mars 2010.

28 avril

L'Embedded Value de SCOR Global Life atteint EUR 1,9 milliard (EUR 10,8 par action), démontrant le dynamisme et la rentabilité du fonds de commerce

SCOR Global Life enregistre en 2009 une croissance de 13,7 % de l'European Embedded Value (EEV) qui atteint EUR 1,9 milliard contre EUR 1,7 milliard en 2008. L'augmentation substantielle de la valeur des affaires nouvelles, qui passent de EUR 48 millions en 2008 à EUR 113 millions en 2009, s'accompagne d'une amélioration de la marge à hauteur de 5,2 %. Le Groupe enregistre de bonnes performances opérationnelles Vie, qui engendrent un résultat EEV de EUR 299 millions contre EUR 63 millions en 2008.

28 avril

Toutes les résolutions proposées ont été adoptées par l'Assemblée générale mixte de SCOR

Les actionnaires de SCOR ont approuvé l'option de paiement du dividende 2009 en actions

5-6 mai

9^{ème} conférence annuelle sur la réassurance de SCOR Global P&C Deutschland

SCOR Global P&C Deutschland a organisé sa 9^{ème} conférence annuelle sur la réassurance les 5 et 6 mai à l'hôtel Kameha Grand de Bonn. Une centaine de participants ont assisté à la conférence qui traitait de sujets tels que la géothermie, les nanotechnologies et la modélisation des risques, et comprenait une présentation du point de vue d'un agent d'assurance sur le marché.

20-21 mai

La branche Grands risques d'entreprises du département Business Solutions de SCOR Global P&C organise son premier séminaire Campus sur la gestion de l'eau à Paris

Le séminaire Campus, intitulé « L'eau : une ressource industrielle majeure, risques et opportunités », a traité des défis inhérents à la gestion de l'eau auxquels doit faire face l'industrie dans un contexte de demande accrue et de baisse des réserves. Ce Campus s'est également penché sur l'évolution de la juridiction et la sensibilité de plus en plus importante du grand public pour la sécurité et la qualité de l'eau. Il a par ailleurs permis à SCOR Global P&C de faire part de son savoir-faire à des experts de l'industrie, des scientifiques et des juristes, et démontré en quoi les problématiques stratégiques de l'eau peuvent être intégrées dans le processus de souscription.

8 juin

4^{ème} Matinée décennale à Paris : « Tour d'horizon des cellules photovoltaïques en construction »

Le service d'Assurance décennale de SCOR Global P&C a organisé sa quatrième Matinée décennale intitulée « Tour d'horizon des cellules photovoltaïques en construction » à la Maison de la recherche à Paris. Cet événement a rencontré un grand succès auprès d'une centaine d'acteurs du marché français. Il avait pour objectif de présenter les différentes technologies utilisées dans le domaine de l'assurance décennale et d'expliquer comment elles peuvent être intégrées à des programmes d'assurance décennale et d'assurance des défauts d'exécution de nouveaux produits.

11 juin

SCOR poursuit sa politique active de dividende avec un taux de distribution de 48 %

L'Assemblée générale des actionnaires de SCOR SE a décidé, le 28 avril 2010, le versement d'un dividende de EUR 1 par action au titre de l'exercice 2009, soit un taux de distribution de 48 %, et prévu que ce dividende pourrait être perçu soit en numéraire, soit en actions ordinaires nouvelles de la Société, pour un prix d'émission fixé à EUR 15,96.

Des actionnaires représentant 23 % du capital social ont choisi l'option pour le paiement du dividende en actions. Ainsi, un montant de EUR 42 254 371 est payé par émission de 2 647 517 actions ordinaires nouvelles livrées et admises sur le marché Eurolist de NYSE Euronext Paris le 15 juin 2010.

28 juin

SCOR Global P&C fait part de son expertise sur l'indemnisation et la réparation des dommages corporels graves en responsabilité civile automobile

La Direction des sinistres ainsi que les équipes commerciales de SCOR Global P&C publient une série de lettres techniques sur l'indemnisation et la réparation des dommages corporels graves. Ces publications comprennent une comparaison des différents modes d'indemnisation et de réparation ainsi que des coûts d'un dommage corporel grave dans les pays d'Europe de l'Ouest, le système d'indemnisation des dommages corporels graves en France et en Italie, et une étude comparative des réglementations régissant l'indemnisation des dommages corporels graves dans les pays nordiques.

1^{er} juillet

L'enquête Flaspöhler place SCOR Global Life en tête de peloton

Dans le cadre de l'enquête menée en 2010 en Europe par Flaspöhler Research Group auprès de cédantes, SCOR Global Life a été élu Meilleur réassureur Vie au Royaume-Uni, en Irlande, en France, en Italie, en Belgique et au Luxembourg, et s'est classé à la deuxième place en Espagne et au Moyen-Orient.

7 juillet

Jean-Charles Simon est nommé Directeur des affaires publiques et de la communication et Chief Economist de SCOR

22 juillet

SCOR enregistre d'excellents renouvellements des traités Non-Vie à mi-année

Les renouvellements des traités P&C et de Spécialités à fin juin se traduisent par une croissance en volume de 19 % à taux de change constants, tout en respectant pleinement les critères de rentabilité technique des affaires souscrites.

Ces renouvellements concernent environ 10 % du volume annuel total des primes en traités. Ils témoignent du renforcement de la position compétitive de SCOR Global P&C, de son repositionnement aux Etats-Unis, en Australie et en Afrique du Sud, et de l'amélioration des conditions dans certaines régions (comme l'Amérique latine) et dans certaines lignes de métier (comme Crédit caution et Energie). Les traités de Spécialités enregistrent une croissance de 15 % en volume grâce à des augmentations de parts dans les branches bénéficiant de conditions tarifaires favorables.

SCOR constate une hausse tarifaire moyenne pondérée sur ses affaires renouvelées de près de 1 % qui vient concrétiser la gestion dynamique du portefeuille et contribuer à la poursuite de l'amélioration de la rentabilité technique prévisionnelle.

29 juillet

Les très bonnes performances du 2^{ème} trimestre portent le résultat net du 1^{er} semestre 2010 à EUR 156 millions

Grâce à un 2^{ème} trimestre qui démontre la capacité du Groupe à dégager des bénéfices récurrents élevés, avec un résultat de EUR 120 millions contre EUR 91 millions au 2^{ème} trimestre 2009 (soit + 32 %), SCOR enregistre un résultat net semestriel de EUR 156 millions contre EUR 184 millions en 2009. L'actif net comptable de SCOR s'établit à EUR 4,2 milliards en croissance de 8,1 % par rapport au 31 décembre 2009, soit EUR 23,2 par action, tandis que le bénéfice par action (BPA) s'établit à EUR 0,87 contre EUR 1,03 à fin juin 2009. Le rendement annualisé des capitaux propres moyens pondérés (ROE) s'élève à 7,7 % au 1^{er} semestre 2010 contre 10,6 % au 1^{er} semestre 2009.

Au 1^{er} semestre 2010, SCOR conjugue développement, rentabilité et solvabilité : les primes brutes émises Vie et Non-Vie atteignent EUR 3 258 millions, soit une hausse de 8 % par rapport au 1^{er} semestre 2009 (+5 % à taux de change constants) si l'on exclut l'activité de rentes indexées aux Etats-Unis et en normalisant le niveau de l'activité Non-Vie du 1^{er} semestre 2009 au taux de croissance annuel de l'année 2009. Le chiffre d'affaires de SCOR

Global P&C (SGPC) enregistre une croissance de + 3,8 % à EUR 1 764 millions sur les 6 premiers mois de l'année (+0,5 % à taux de change constants). Le ratio combiné net de SGPC s'établit à 102,8 % au 1^{er} semestre 2010 et à 97,0 % au 2^{ème} trimestre 2010. Hors événement exceptionnel, et sous réserve que les charges relatives aux catastrophes naturelles ne dépassent pas le budget pour les 3^{ème} et 4^{ème} trimestres de l'année, le ratio combiné net pour l'exercice 2010 devrait être inférieur à 100 %. A la suite des excellents renouvellements des traités P&C et de Spécialités à fin juin et courant juillet 2010, SGPC maintient son estimation du montant de primes brutes pour l'exercice 2010 dans une fourchette de EUR 3,45 à 3,5 milliards pour l'exercice 2010.

La marge opérationnelle des activités Vie s'élève, pour le 1^{er} semestre 2010, à 6,0 % comparé à 5,1 % pour la même période en 2009. Cette augmentation de 0,9 point est principalement due à l'amélioration de la rentabilité de différentes catégories de produits ainsi qu'à la croissance des revenus financiers.

Dans un contexte de taux d'intérêt bas et de marchés financiers plus volatils, le Groupe maintient sa stratégie dite de « *roll over* » de son portefeuille obligataire afin de disposer de cash flows financiers importants à réinvestir en cas de changement brutal de l'environnement économique et financier, tout en saisissant à court terme les opportunités qu'offrent les marchés. SCOR affiche un rendement net des actifs sur les 6 premiers mois de l'année (hors fonds détenus par les cédantes) de 4,0 %, en nette hausse par rapport au 1^{er} semestre 2009 (1,0 %).

24 août

Fitch relève la perspective de la notation de SCOR de « stable » à « positive »

Fitch Ratings a relevé de « stable » à « positive » la perspective de la notation « A » de SCOR SE et de ses filiales pour la solidité financière (IFS) et la note de défaut émetteur (IDR) à long terme. L'agence de notation indique notamment avoir pris en considération « le renforcement de la solidité financière du Groupe grâce à sa politique d'investissement prudente, à la réduction de son ratio d'endettement et au maintien d'un niveau de capitalisation élevé dans un contexte de volatilité des marchés financiers et d'un environnement de sinistralité moins favorable. Ces notations tiennent également compte de l'importante diversification des affaires et des risques, du solide positionnement du Groupe ainsi que de sa capacité bénéficiaire récurrente ».

La précédente modification effectuée par Fitch avait été le relèvement des notes de solidité financière de SCOR SE à « A » le 21 août 2008.

1^{er} septembre

SCOR Global P&C analyse la directive sur la responsabilité environnementale

SCOR Global P&C publie une lettre technique intitulée « La directive sur la responsabilité environnementale : comment le secteur de la (ré)assurance élabore des solutions dans un environnement en perpétuelle évolution ». Cette lettre technique apporte une vue d'ensemble des problématiques clés de la directive sur la responsabilité environnementale et des solutions de (ré)assurance existantes.

6 septembre

SCOR Global Life participe au séminaire de formation sur les risques intitulé « Gestion du risque de longévité », organisé à Londres par Life & Pensions Risk Magazine

Ce séminaire porte sur les courbes actuelles de longévité, les modèles de prévisions sur la longévité et les stratégies alternatives de gestion des risques telles que les dérivés de mortalité.

8 septembre

SCOR présente son plan stratégique 2010-2013 : « Strong Momentum »

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 ». A l'occasion de la journée investisseurs, le Groupe publie son nouveau plan stratégique couvrant la période 2010-2013 : « Strong Momentum ».

Le plan stratégique de SCOR pour la période 2007-2010, « Dynamic Lift V2 », a atteint ses objectifs : rentabilité du Groupe, solvabilité, financement du développement et rémunération des actionnaires. L'intégration réussie de Revios et de Converium comme le succès du plan « Dynamic Lift V2 » sont d'autant plus satisfaisants qu'ils ont été engagés avant le déclenchement d'une crise économique et financière d'une gravité exceptionnelle. En dépit de ce contexte très défavorable, SCOR a démontré sa capacité à absorber les chocs tout en poursuivant son développement. SCOR est même sorti renforcé de cette crise : depuis 2007, la croissance annuelle moyenne de son chiffre d'affaires a été de 4,4 %, la notation du Groupe est passée de A- à A, ses fonds propres ont augmenté de EUR 3,6 milliards à EUR 4,2 milliards, après une distribution de EUR 466 millions de dividendes en cumul depuis 2007, et son taux d'endettement a baissé de 18 à 11 %.

Avec « Strong Momentum », SCOR veut notamment : a) poursuivre son modèle de développement équilibré entre les activités de réassurance Vie et de réassurance Non-Vie ; b) poursuivre sa croissance dans les marchés où il opère déjà avec la gamme de produits et de services dont il dispose actuellement ; c) élargir sa clientèle, déjà très développée à travers le monde, et améliorer encore la qualité de ses relations de long terme avec ses clients ;

d) accroître la contribution de la gestion d'actifs à son résultat ; e) engager 6 initiatives en réassurance Non-Vie et 4 initiatives en réassurance Vie, qui devraient contribuer à ajouter une croissance de l'activité de l'ordre de 5 % par an en plus de la croissance des activités existantes.

La capacité démontrée de SCOR à absorber des chocs et sa position concurrentielle actuelle permettent d'accroître légèrement l'appétence aux risques du Groupe pour les années 2010-2013 et d'envisager à la fois une rentabilité et une solvabilité renforcées. « Strong Momentum » vise ainsi trois objectifs principaux : (1) l'optimisation du profil de risque du Groupe ; (2) une sécurité financière de niveau « AA » ; (3) une rentabilité de 1000 points de base au-dessus du taux sans risque au cours du cycle.

10 septembre

SCOR lance une solution innovante de capital contingent afin de compléter sa stratégie de protection du capital

SCOR annonce le lancement avec UBS d'un programme de couverture financière de EUR 150 millions pour une durée de 3 ans prenant la forme d'une solution innovante de capital contingent matérialisée par une ligne d'émission d'actions garantie en cas de survenance de certains événements.

Dans le prolongement de l'autorisation accordée par son Assemblée générale, SCOR a conclu avec UBS un programme de couverture financière lui permettant de disposer de capital additionnel en cas de survenance d'événements de type catastrophe naturelle.

Dans le cadre de cette opération, SCOR bénéficiera d'une ligne d'émission contingente d'actions d'un montant total de EUR 150 millions, disponible en deux tranches de EUR 75 millions chacune. Le montant maximum des augmentations de capital qui pourraient résulter des tirages sur le programme s'élève à EUR 150 millions (prime d'émission incluse), montant pour lequel SCOR a reçu un engagement ferme de souscription d'UBS.

L'émission des actions sera déclenchée dès lors que le montant total des pertes enregistrées par SCOR et consécutives à la survenance, pendant la période de trois ans s'étalant du 1^{er} janvier 2011 au 31 décembre 2013, de catastrophes naturelles s'établira au-dessus d'un certain niveau.

Cette solution innovante de capital contingent permet à SCOR de diversifier ses moyens de protection et ses contreparties, en offrant une alternative compétitive en termes de coûts aux rétrocessions traditionnelles et aux émissions de titres financiers liés à la réassurance (« *insurance linked securities* »), ainsi qu'en améliorant la stratégie de protection du capital mise en place par le groupe SCOR. Ce programme a d'ailleurs reçu une appréciation favorable, quantitative et qualitative, des agences de notation.

En l'absence de survenance d'événement déclencheur, aucune action SCOR ne sera émise dans le cadre de ce programme. Il est ainsi possible que ce programme aille à son terme sans impact dilutif pour les actionnaires.



10 septembre

A.M. Best relève la note de SCOR à « A »

A.M. Best a relevé de « A- » à « A » (Excellent) la note de solidité financière et de « a- » à « a » la note de crédit à long terme de SCOR SE et de ses principales filiales.

Selon l'agence de notation, cette décision reflète « la résistance continue de la solvabilité de SCOR, la solidité de sa performance opérationnelle et la qualité de sa gestion des risques de l'entreprise (ERM) ».

La précédente modification effectuée par A.M. Best avait été le relèvement de « stable » à « positive » de la perspective de la notation « A- » de SCOR SE le 4 septembre 2009.

13-14 septembre

SCOR Global P&C participe au colloque sur les risques organisé à Madrid par Aon

Le colloque sur les risques organisé en septembre par Aon à Madrid est destiné aux clients, aux experts en gestion des risques et aux responsables de captives chez Aon. En tant que partenaire commercial d'Aon Risk Consulting, SCOR Global P&C est représenté par Olivier Hautefeuille, Chief Underwriting Officer pour les risques industriels et commerciaux à la division parisienne de Business Solutions, et Peter Rizacos, Business Solutions Manager pour la zone Etats-Unis.

20 septembre

SCOR Global P&C, principal sponsor de l'édition 2010 de la conférence IUMI

L'International Union of Maritime Insurance (IUMI) a organisé à Zurich sa conférence annuelle à laquelle ont participé près de 500 représentants de 42 pays. Autour du thème « Comment faire face aux défis de la nouvelle décennie ? », l'ensemble des présentations – dont une de Jim McDonald, responsable de la branche de Spécialités Marine de SCOR Global P&C à Zurich – tentaient d'apporter des réponses aux défis actuels du secteur de l'assurance.

1^{er} octobre

SCOR élu « Best Global Reinsurance Company »

A New York, le jeudi 30 septembre au soir, ont été décernés les prestigieux « Global Awards » 2010 par le magazine *Reactions*. Les « Global Awards » consacrent chaque année les meilleures réussites mondiales dans le domaine de l'assurance, de la réassurance et du courtage. SCOR a été élu à cette occasion « Best Global Reinsurance Company ».

Ce prix est attribué chaque année par le magazine *Reactions* sur la base d'une enquête approfondie auprès des acteurs des marchés d'assurance et de réassurance à travers le monde.

1^{er} octobre

S&P relève à « positive » la perspective de la notation « A » de SCOR

Standard & Poor's a relevé de « stable » à « positive » la perspective de la notation « A » de SCOR SE et de ses principales filiales.

Selon l'agence de notation, cette décision reflète « notre point de vue sur la dynamique favorable de la situation financière de SCOR, due principalement à l'amélioration de ses résultats, à sa forte solvabilité et à la solidité de son programme de gestion des risques (ERM) ».

S&P avait précédemment relevé la notation de SCOR SE à « A », le 13 mars 2009, puis sa note d'*Enterprise Risk Management* (ERM) d'« Adequate » à « Strong », le 4 septembre 2009.

7 octobre

Moody's relève à « positive » la perspective de la notation « A2 » de SCOR

Moody's a relevé de « stable » à « positive » la perspective de la note de solidité financière (IFSR) « A2 » de SCOR SE et de ses principales filiales.

Selon l'agence de notation, cette décision reflète « la qualité du fonds de commerce de SCOR, la diversification de ses activités de réassurance, l'excellente qualité de ses actifs et un faible niveau d'endettement. De plus, le management du Groupe a démontré la cohérence de sa stratégie ».

Moody's avait précédemment porté la notation de SCOR SE à « A2 » le 4 décembre 2008.

8 octobre

SCOR Global Life Asie organise un séminaire aux Philippines

Ce séminaire a débuté par une présentation sur la micro-assurance, suivie d'interventions sur des sujets médicaux tels que les douleurs thoraciques, les différentes formes de diabète, les maladies redoutées et leur implication en assurance Vie. Les participants ont également pu se pencher sur des études de cas sur les sinistres afin de tester leurs connaissances. Les sujets couverts ont créé une véritable interaction entre les intervenants et les participants.

12-13 octobre

SCOR Global P&C sponsorise la 10^{ème} conférence sur l'énergie organisée par Aon à Barhein

Business Solutions, division de SCOR Global P&C spécialisée dans les grands risques d'entreprise, est *leader* sur le marché de l'assurance des énergies et était représentée par Victor Peignet, Chief Executive Officer de SCOR Global P&C.

12-13 octobre

SCOR Global Life organise en automne un séminaire spécialisé à Moscou et à Kiev

Plus de 70 personnes ont participé à ce séminaire intitulé « *Essential abilities* – un produit d'assurance Incapacité ».

15 octobre

La NAIC accorde à SCOR UK le droit de souscrire des parts en excédent (*surplus lines*) aux Etats-Unis

La National Association of Insurance Commissioners (NAIC) a accordé à SCOR UK le droit d'être ajouté à la liste trimestrielle des assureurs étrangers publiée le 15 octobre. SCOR UK peut désormais souscrire des lignes excédentaires (*Excess and Surplus lines*) dans les Etats américains suivants : Arizona, Arkansas, Delaware, Iowa, Kansas, Kentucky, Maryland, Missouri, Montana, Nebraska, Dakota du Nord, Ohio, Washington, Wisconsin et Wyoming. SCOR UK fera une nouvelle demande pour les autres Etats afin de permettre à Business Solutions d'étendre son offre à ses clients.

24 octobre

Lors du colloque Guy Carpenter à Baden-Baden, Victor Peignet évalue l'importance du choix de la domiciliation pour les (ré)assureurs

Les équipes de SCOR Global P&C étaient présentes au rendez-vous annuel de Baden Baden qui marque le début des négociations des renouvellements de traités de réassurance Non-Vie. A cette occasion, Victor Peignet, CEO de SGPC, est intervenu lors du colloque annuel de Guy Carpenter sur les avantages relatifs des Hubs de (ré)assurance.

3 novembre

SCOR apporte 100 % du capital à un nouveau syndicat des Lloyd's

Le « Franchise Board » des Lloyd's a approuvé le 1^{er} novembre le principe de la création du « Syndicat 2015 ». Les délais de mise en place du dispositif opérationnel et l'obtention des autorisations devraient permettre le démarrage de la souscription dès le 1^{er} janvier 2011 pour des contrats prenant effet à compter de cette date.

SCOR sera le seul pourvoyeur de capital du « Syndicat 2015 », dont le plan de marche prévoit une capacité de souscription de GBP 75 millions de primes pour la première année. L'objectif du syndicat est d'opérer comme une plateforme d'assurance qui permettra de générer un flux d'affaires nouveau, de qualité, en priorité dans des segments à développement court et sur des risques majoritairement situés en dehors des Etats-Unis. Cette position de seul pourvoyeur de capital à un syndicat est une première pour le groupe SCOR qui entend par ailleurs maintenir, parallèlement et indépendamment, son offre de solutions de financement partiel aux Lloyd's et ses relations avec les syndicats qu'il soutient aujourd'hui.

Whittington Capital Management Ltd, une filiale de Whittington Group, est l'opérateur (*managing agent*) du « Syndicat 2015 » dont l'équipe dirigeante est formée de Richard Harris, John Byrne et Tom Corfield (*Active Underwriter*).

L'engagement de SCOR dans le « Syndicat 2015 » traduit la volonté du Groupe de disposer du meilleur accès possible aux affaires dans ses segments et ses marchés cibles.

5 novembre

SCOR confirme sa forte dynamique au 3^{ème} trimestre avec une croissance de 17 % et un résultat net en hausse de 18 %, à EUR 111 millions, grâce à ses performances techniques en réassurance Vie et Non-Vie

Les résultats du troisième trimestre 2010 confirment la forte dynamique du Groupe avec un résultat net de EUR 111 millions, en hausse de 18,2 % par rapport au troisième trimestre 2009 (EUR 94 millions). Cette performance est due notamment à de très bons résultats techniques, avec au troisième trimestre 2010 un ratio combiné en Non-Vie de 94,9 % et une marge opérationnelle en Vie de 7,9 %. Hors activité de rentes indexées aux Etats-Unis, dont la réduction a été délibérée et anticipée, la croissance du Groupe est de 16,9 % au troisième trimestre 2010 (9,0 % à taux de change constants). Avec ces performances du troisième trimestre, le résultat net atteint ainsi EUR 267 millions sur les neuf premiers mois de l'année, proche du niveau de la même période en 2009 (EUR 278 millions) en dépit de la sinistralité exceptionnelle du premier trimestre 2010.

Le bénéfice par action s'élève à EUR 1,49 sur les neuf premiers mois de 2010 contre EUR 1,55 lors de la même période en 2009. Le rendement annualisé des capitaux propres moyens pondérés (ROE) s'établit à 8,8 % sur les neuf premiers mois de 2010 contre 10,5 % sur la même période en 2009. Sur le seul troisième trimestre 2010, le ROE annualisé atteint 11,0 %, alors qu'il était de 10,6 % pour le troisième trimestre 2009. Les capitaux propres de SCOR progressent de 9,0 % à EUR 4 252 millions au 30 septembre 2010, à comparer à EUR 3 901 millions au 31 décembre 2009. En conséquence, l'actif net comptable par action s'inscrit à EUR 23,41 à la fin du troisième trimestre 2010 alors qu'il était de EUR 21,80 à la fin 2009. Au cours des neuf premiers mois de l'année, le Groupe a continué de réduire son ratio d'endettement qui a atteint 10,2 % à la fin septembre 2010 contre 14,6 % à la fin 2009.

Sur les trois premiers trimestres de 2010, les primes brutes de SCOR Global P&C (SGPC) s'établissent à EUR 2 772 millions contre EUR 2 530 millions en 2009, soit une hausse de 4,5 % à taux de change constants. Sur le seul troisième trimestre, SGPC enregistre un volume de primes brutes pour la première fois supérieur au milliard d'euros, en hausse de 12,6 % à taux de change constants. Les primes brutes émises par SCOR Global Life (SGL) atteignent

EUR 2 248 millions sur les neuf premiers mois de 2010. Hors activités de rentes indexées dont la réduction est voulue et anticipée, le montant des primes émises par SGL progresse de 8,7 % à EUR 2 212 millions sur les neuf premiers mois de 2010 (+4,7 % à taux de change constants). SGL enregistre une marge opérationnelle record de 7,9 % au cours du troisième trimestre 2010, portant son niveau à 6,6 % sur les neuf premiers mois de l'année contre 5,2 % sur la même période en 2009. SCOR Global Investments maintient sa stratégie d'investissement dite de « *rollover* » et enregistre un retour sur investissements élevé en dépit d'un environnement de taux d'intérêt bas. Le Groupe a ainsi légèrement réduit, au cours du troisième trimestre, sa position en liquidités et investissements à court-terme, à EUR 1 129 millions au 30 septembre 2010, soit 5,3 % du montant net des placements au lieu de 6,3 % à la fin du deuxième trimestre 2010, et a par ailleurs réalisé EUR 141 millions de plus-values nettes sur les neuf premiers mois de l'année.

15 novembre

3^{ème} séminaire SCOR Global Life au Népal

Lors de ce séminaire, SCOR Global Life a couvert différents sujets tels que la sélection. Grâce aux nombreux exemples de sinistres accumulés au cours de longues années d'expérience, SCOR Global Life a expliqué l'importance de la « clause en activité professionnelle » et la nécessité d'être précis en matière de couverture.

15-18 novembre

SCOR Global P&C participe à la conférence du courtier Willis sur l'énergie en Amérique latine, organisée à Bariloche (Argentine)

Cet événement est co-sponsorisé par SCOR US et le bureau brésilien. SCOR Global P&C était représenté par Gabriela Mello, Property Underwriter, et Olivier Perrault, Chief Underwriting Officer dans la branche Ressources naturelles de Business Solutions. Ces derniers sont intervenus sur « Les catastrophes naturelles – l'approche des souscripteurs ».

23 novembre

SCOR Global Life a organisé un séminaire d'une journée sur le thème de la solvabilité en coopération avec l'Association israélienne des actuaires

En présence de 120 actuaires, SCOR Global Life est intervenu sur « l'évaluation des risques en assurance Vie ». Grâce à son expérience, SCOR Global Life a fourni des informations pratiques sur la modélisation Vie en matière de solvabilité.

29-30 novembre

La branche spécialisée dans les grands risques d'entreprise de Business Solutions (SCOR Global P&C) participe à la conférence de Sonatrach sur les risques énergétiques organisée à Alger

Sonatrach, compagnie pétrolière nationale algérienne, a convié à Alger les principaux acteurs de ses deux entités opérationnelles pour un séminaire de deux jours sur les risques énergétiques. Olivier Perrault, Chief Underwriting Officer dans la branche Ressources naturelles de Business Solutions, et Philippe Borgniet, Senior Energy Underwriter, sont intervenus sur « l'art et la science du risque ».

1^{er} décembre

Le nouveau numéro de Focus, la publication spécialisée de SCOR Global P&C, porte sur la gestion des risques d'entreprise

Face au contexte financier et économique actuel, caractérisé par des chocs et une grande instabilité, et compte tenu des changements réglementaires imminents tels que Solvabilité II et ses pendants envisagés en-dehors de l'Union européenne, l'Enterprise Risk Management (ERM) est devenu une vraie priorité pour le secteur de la (ré)assurance. Ce nouveau Focus s'attache à expliquer comment mettre en place un cadre ERM en intégrant la gestion des risques et la gestion économique du capital dans une entreprise, et en quoi l'ERM peut contribuer au processus décisionnel.

1^{er} décembre

SCOR Global Life organise sa première table ronde en Turquie

SCOR Global Life a organisé sa première table ronde en Turquie. Celle-ci portait sur le transfert des fonds de pension des entreprises vers des compagnies d'assurance et des entreprises proposant des plans d'épargne retraite.

2 décembre

SCOR n'a pas d'exposition aux pays concernés par la crise de la dette souveraine

Dès novembre 2008, SCOR a mis en exergue la montée inéluctable du risque souverain des pays les plus fragilisés par la crise, dont les finances publiques ne pouvaient que se dégrader fortement. Le Groupe avait ainsi annoncé qu'il allait supprimer complètement son exposition à ces risques.

Cette politique de désinvestissement a été menée à bien dès la fin 2008. Aujourd'hui, SCOR n'a ainsi aucun actif lié au risque souverain de l'Espagne, de la Grèce, de l'Irlande et du Portugal. Sur l'ensemble de ces pays, SCOR n'a par ailleurs aucune exposition aux *covered bonds* et une exposition très marginale (EUR 4 millions, soit environ 0,02 % de ses placements) en *corporate bonds* liés à des émetteurs basés dans ces pays.

SCOR maintient sa politique d'investissement dans des actifs de grande qualité, et dans les pays dont les risques souverains sont les plus faibles.

9 décembre

SCOR étend son programme d'obligations catastrophes Atlas VI

SCOR a placé avec succès une nouvelle obligation catastrophe (« *cat bond* »), Atlas VI Capital Limited Series 2010-1, qui fournit au Groupe une couverture de EUR 75 millions contre les tempêtes en Europe et les tremblements de terre au Japon pour une période de risque allant du 10 décembre 2010 au 31 mars 2014. Cette transaction succède à Atlas IV Reinsurance Limited, qui arrive à échéance le 31 décembre 2010 et fournit une couverture géographique similaire à hauteur de EUR 160 millions.

Atlas VI Capital Limited est une entité dédiée de droit irlandais créée en 2009 qui peut émettre une série de *cat bonds* sur plusieurs années. Aon Benfield Securities Inc. a été chargé de la gestion de l'opération et du placement auprès des investisseurs. Standard & Poor's a attribué la notation B- à cette émission.

Les sinistres pris en charge par cette couverture sont calculés à l'aide d'indices paramétriques (Paradex) par la société Risk Management Solutions (RMS). Ces indices permettent d'évaluer les dommages potentiels pour SCOR d'une tempête en Europe ou d'un tremblement de terre au Japon.

16 décembre

Lancement du SCOR Global Risk Center : une initiative au service de la connaissance et des sciences du risque

Opérant sur les marchés de la réassurance à travers le monde, SCOR est impliqué dans les différents domaines de recherche concernant le risque.

SCOR développe déjà de nombreux partenariats avec les mondes universitaires et de la recherche, et dispose de ses propres centres de recherche en réassurance Vie. SCOR est aussi l'organisateur des prix de l'actuariat dans beaucoup de pays européens : Allemagne, France, Italie, Royaume-Uni, Suisse.

La création du SCOR Global Risk Center, annoncée dans le cadre du plan stratégique du Groupe pour les années 2010-2013, « Strong Momentum », s'inscrit dans cet engagement de long terme. Ce centre dédié aux risques regroupe à la fois les études et publications réalisées ou soutenues par SCOR et l'ensemble des ressources que SCOR souhaite référencer à l'usage de tous ceux qui s'intéressent au risque.

Ouvert et vivant, ce centre de ressources est facilement et gratuitement accessible à tous sur www.scorglobalriskcenter.com ou sur le site de SCOR, www.scor.com. Il portera sur l'ensemble des disciplines concernées par le risque (mathématiques, actuariat, physique, chimie, géophysique, climatologie, sociologie, droit, économie, finance...), avec des contributions pouvant être de toute origine, sans exclusive.

Alimenté grâce à un réseau de correspondants dans les différentes implantations du Groupe à travers le monde, le SCOR Global Risk Center est également ouvert à toutes les contributions (documents de travail de professionnels, travaux de recherche académiques...) qui pourraient lui être adressées pour publication ou référencement.

16 décembre

Prix de l'Actuariat 2010 : soutien au développement de la science actuarielle dans cinq pays européens

Les Prix de l'Actuariat 2010 de SCOR ont été remis.

A Paris, Manuel Plisson, de l'université Paris-Dauphine, s'est vu attribuer le prix des Jeunes docteurs pour sa thèse intitulée « Assurabilité et développement de l'assurance dépendance ». Julie Gamonet, du CEA, a reçu le prix des Jeunes actuaires pour son mémoire « Modélisation du risque opérationnel dans l'assurance ».

A Milan, Federico Guerreschi et Fabio Moraldi, de l'Università Cattolica del Sacro Cuore de Milan, ont été récompensés pour leurs mémoires intitulés respectivement « *Longevity Risk and mortality table* » (« Risque de longévité et table de mortalité ») et « *The Evaluation of the cost of claims in Property and the assessment of risk capital* » (« Evaluation du coût des sinistres en Dommages et estimation du capital risque »).

A Londres, les prix ont été attribués à Jennifer Healy, de l'université Heriot Watt d'Edimbourg, pour son mémoire intitulé « *Multifactorial Genetic Disorder and Market Withdrawal* » (« Troubles génétiques multifactoriels et comportement en termes de résiliation des assurés ») et à Tom Hoad, de la City University de Londres, pour son mémoire intitulé « *Insurance Contract Credit Default Swaps* » (« Les contrats d'assurance Credit Default Swaps »).

A Cologne, le jury a remis les prix de l'Actuariat à Frederik Ruez, de l'université d'Ulm, pour sa thèse intitulée « *The Impact of Stochastic Volatility on Pricing, Hedging and Hedge Efficiency of Guaranteed Minimum Withdrawal Benefits for Life Contracts* » (« L'impact de la volatilité stochastique sur la tarification, les opérations de couverture et leur efficacité dans le cadre des résiliations d'indemnités minimum garanties de contrats Vie »), à Ramona Maier, de l'université de Tübingen, pour son mémoire intitulé « *Stochastische Methoden zur Quantifizierung von versicherungstechnischen Risiken und Kreditrisiken* » (« Méthodes stochastiques de quantification des risques techniques de souscription et des risques de crédit ») et à Wiltrud Weidner, de l'université d'Ulm, pour son mémoire intitulé « *Modelling and Management of non-linear dependencies – an application for stress testing* » (« Modélisation et gestion des dépendances non-linéaires – une application pour le stress testing »).

A Zurich, la Direction de SCOR a attribué le prix SCOR Fellowship à Philipp Arbenz, doctorant à l'université ETH (Eidgenössische Technische Hochschule) de Zurich et premier lauréat de ce prix. SCOR Switzerland promeut les liens entre le milieu universitaire et les entreprises par la création en mars 2009 du programme SCOR Fellowship, qui consiste en une bourse de recherche en science actuarielle et en mathématiques appliquées à la finance.

17 décembre

SCOR finalise la mise en place de sa solution innovante de capital contingent

SCOR annonce avoir finalisé la mise en place de son programme de couverture financière catastrophe naturelle de EUR 150 millions pour une durée de 3 ans prenant la forme d'une solution innovante de capital contingent matérialisée par une ligne d'émission d'actions garantie en cas de survenance de certains événements. Dans le prolongement de l'autorisation accordée par son Assemblée générale et de l'accord conclu avec UBS le 10 septembre 2010 en vue de permettre à SCOR de disposer de capital additionnel en cas de survenance d'événements de type catastrophe naturelle, SCOR a émis 9 521 424 bons d'émission d'actions au bénéfice d'UBS (chaque bon faisant obligation à UBS de souscrire à deux actions nouvelles de SCOR).

Comme annoncé le 10 septembre 2010, l'émission des actions sera automatiquement déclenchée dès lors que le montant total des pertes nettes ultimes estimées par le groupe SCOR (en tant qu'assureur ou réassureur) et consécutives à la survenance de catastrophes naturelles, au cours d'une année donnée entre le 1^{er} janvier 2011 et le 31 décembre 2013, s'établira au-dessus de certains niveaux.

Dans le cadre de cette opération, SCOR bénéficiera d'une ligne d'émission contingente d'actions d'un montant maximum total de EUR 150 millions (prime d'émission incluse), disponible en deux tranches de EUR 75 millions chacune (prime d'émission incluse). En l'absence de survenance d'événement déclencheur, aucune action SCOR ne sera émise dans le cadre de ce programme. Il est ainsi possible que ce programme aille à son terme sans impact dilutif pour les actionnaires.



Valoriser et protéger le capital

L'actionnariat de SCOR	22
La protection du capital	25
Un niveau de notation très solide	29
ERM, la maîtrise des risques	32

L'actionnariat de SCOR

L'ACTION SCOR

Relations investisseurs

Le Groupe a continué de mener une politique de transparence en maintenant un lien étroit avec ses investisseurs et avec la communauté financière. Le 8 septembre 2010, SCOR a organisé sa troisième Journée Investisseurs pour présenter son plan stratégique « Strong Momentum », couvrant la période 2010-2013. Le Groupe a participé à de nombreuses conférences financières majeures au cours de l'année. Par ailleurs, conformément aux habitudes de SCOR, les investisseurs ont été rencontrés après chaque publication des chiffres trimestriels et plus de 200 réunions ont été organisées avec les investisseurs institutionnels du monde entier tout au long de l'année.

Caractéristiques techniques

Le code mnémotechnique des actions SCOR est SCR, code ISIN FR0010411983. Les actions SCOR ont été regroupées le 3 janvier 2007. Le regroupement a été réalisé par l'échange de 10 actions anciennes contre 1 action nouvelle. Les anciennes actions ont été radiées de la cote le 3 juillet 2007.

Du 3 juillet 2007 au 3 janvier 2009, la Société Générale a reçu des demandes d'intermédiaires financiers pour l'achat et la vente d'actions anciennes et organisé les transactions conclues hors marché entre les acheteurs et les vendeurs.

Evolution de l'action en 2010

L'action SCOR a clôturé l'année à EUR 19,0, soit une performance annuelle de + 8,6 % (14,3 % en incluant le dividende en numéraire ou 15,3 % en incluant le dividende en actions). En 2010, l'action SCOR a surperformé la plupart des marchés et indices boursiers (DJ Euro Stoxx Insurance index : - 8,7 % ; DJ World Insurance index : + 4,7 % et CAC 40 : - 2,9 %). En 2010, le volume quotidien échangé a été en moyenne de 479 595 actions, soit un taux journalier de rotation du capital de 0,26 %.

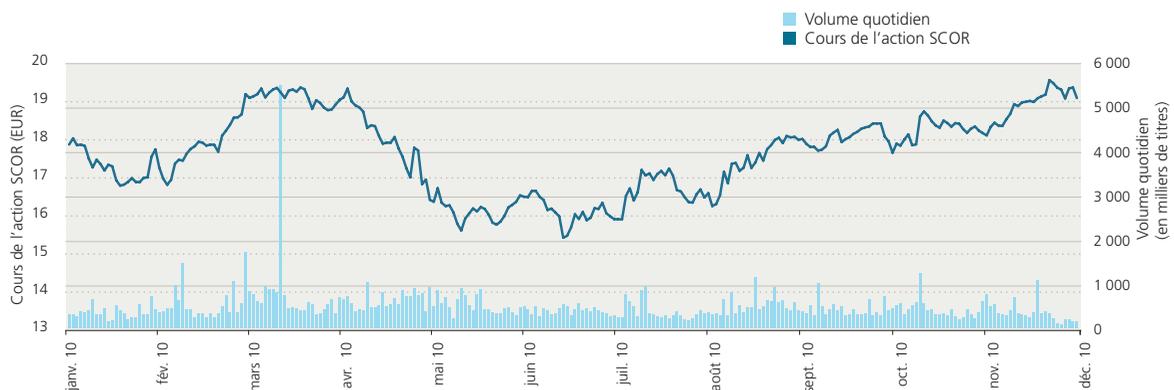
Indices boursiers

L'action SCOR figure dans les indices STOXX Europe 60 et SBF 120. SCOR fait partie des indices Euronext 100, CAC Next20 et EURO STOXX Select Dividend 30.

Places de cotation

L'action SCOR est cotée sur l'Eurolist Paris (service à règlement différé, groupe continu, code valeur FR 0010411983). Depuis le 8 août 2007, l'action SCOR a une cotation secondaire sur le SWX Swiss Exchange. Le 4 septembre 2007, SCOR a mis fin à l'enregistrement de ses certificats d'actions (ADS) au New York Stock Exchange et à l'enregistrement de ses titres, en application du US Securities Exchange Act de 1934. Les titres ADS de SCOR restent néanmoins traités « hors marché » aux États-Unis.

EVOLUTION DE L'ACTION EN 2010



EVOLUTION DE L'ACTION SCOR ET DES DIFFÉRENTS INDICES D'ASSURANCE EUROPÉENS DEPUIS LE 1^{er} JANVIER 2010



L'ACTIONNARIAT DE SCOR

Les principaux actionnaires

AU 31 DÉCEMBRE 2010	NOMBRE D' ACTIONS	% DU CAPITAL	% DE DROITS DE VOTE ⁽¹⁾
Patinex AG ⁽²⁾	14 000 000	7,45 %	7,72 %
Alecta Kapitalförvaltning AB ⁽²⁾	10 630 000	5,66 %	5,86 %
Groupe Malakoff ⁽²⁾	5 875 500	3,13 %	3,24 %
Générali Investments France S.A. ⁽²⁾	5 349 600	2,85 %	2,95 %
BlackRock Fund Advisors	4 950 900	2,64 %	2,73 %
Covéa Finance ⁽²⁾	4 290 500	2,28 %	2,37 %
MACIF Gestion SA ⁽²⁾	3 533 900	1,88 %	1,95 %
BNP Paribas Investment Partners Belgium SA ⁽²⁾	2 867 700	1,53 %	1,58 %
BNP Paribas Asset Management (France)	2 204 100	1,17 %	1,21 %
MATMUT ⁽²⁾	313 600	0,17 %	0,17 %
Actions autodétenues	6 427 554	3,42 %	0,00 %
Salariés	3 261 869	1,74 %	1,80 %
Autres	124 090 178	66,08 %	68,42 %
TOTAL	187 795 401	100,00 %	100,00 %

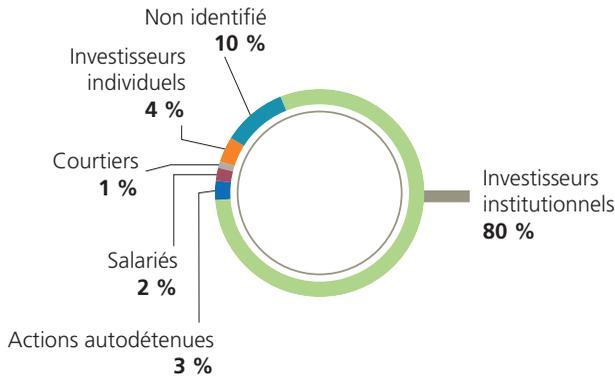
(1) Le pourcentage des droits de vote est déterminé sur la base du nombre total d'actions à la clôture hors actions autodétenues.

(2) Source : Analyse de TPI et d'IPREO réalisée le 31/12/2010

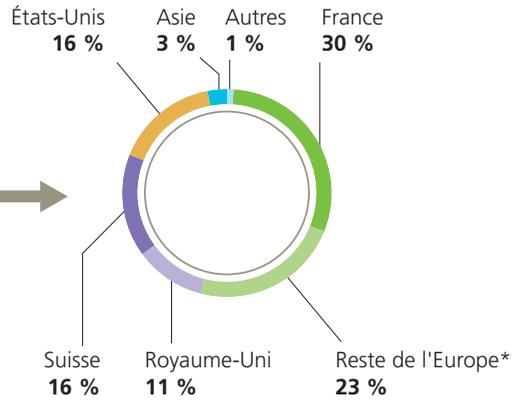
Source : IPREO, décembre 2010

RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT IDENTIFIÉ ET RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DE L'ACTIONNARIAT INSTITUTIONNEL IDENTIFIÉ

RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT IDENTIFIÉ



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DE L'ACTIONNARIAT INSTITUTIONNEL IDENTIFIÉ



Source : IPREO, décembre 2010

*Reste de l'Europe = Suède : 9%, Allemagne : 4%, Belgique : 3%, Pays-bas : 2%, Norvège : 2%, autres : 3%

OBLIGATION SCOR

L'endettement de SCOR

DETTE	MONTANT D'ORIGINE DE LA DETTE ÉMISE	MONTANT ACTUEL À REMBOURSER (VALEUR NETTE COMPTABLE)	DATE D'ÉMISSION	DURÉE	TAUX VARIABLE / TAUX FIXE	COUPON + TAUX PROGRESSIF	PROCHAINE DATE DE REMBOURSEMENT OPTIONNEL
Dettesubordonnée	US \$ 100 millions	US\$ 100 millions	7 juin 1999	30 ans 2029	Taux variable	Les 10 premières années : Libor 3-mois + 0,80 %, puis 1,80 %	25 mars 2011
Dettesubordonnée	€ 100 millions	€ 93 millions	6 juillet 2000	20 ans juillet 2020	Taux variable	Les 10 premières années : Euribor 3-mois + 1,15 %, puis 2,15 %	6 avril 2011
Dettesubordonnée	€ 50 millions	€ 50 millions	23 mars 1999	Perpétuelle	Taux variable	Les 15 premières années : Euribor 6-mois + 0,75 %, puis 1,75 % au-delà de 15 ans	24 mars 2014
Dettesuper subordonnée	€ 350 millions	€ 265 millions	28 juillet 2006	Perpétuelle	Taux fixe	Taux initial à 6,154 % par an jusqu'au 28 juillet 2016, taux variable indexé sur Euribor 3-mois + marge de 2,90 %	28 juillet 2016

Evolution de la marge actuarielle de l'obligation SCOR

DETTE SUPER SUBORDONNÉE



La protection du capital

SOLIDITÉ FINANCIÈRE

La solidité et la résilience du bilan de SCOR expliquent en grande partie pourquoi les clients transfèrent leurs risques à SCOR. Cette résilience est due à la politique de protection du capital menée par le Groupe.

POLITIQUE DE PROTECTION DU CAPITAL

La politique de protection du capital a deux objectifs :

- S'assurer que le profil du risque conservé par l'entreprise soit conforme au cadre d'appétence au risque du Groupe. Cet objectif est atteint grâce à la rétrocession et à d'autres formes de couvertures telles que les titres assurantiels ILS et le capital contingent.
- S'assurer que le capital disponible soit suffisant pour couvrir des déviations potentielles en sinistralité, qui peuvent survenir en raison de variations aléatoires, d'événements extrêmes ou d'une sous-estimation initiale des sinistres attendus. Cette assurance est obtenue grâce au capital tampon (voir schéma ci-dessous). Ce dispositif garantit en effet que SCOR maintienne un niveau élevé

de capital, en plus du capital requis destiné à assurer un niveau optimal de solvabilité, par rapport aux risques souscrits. Le niveau de capital tampon est défini selon le cadre d'appétence au risque de SCOR et ses objectifs stratégiques. Par ailleurs, il permet au Groupe d'absorber une part importante de la volatilité inhérente aux résultats annuels tout en respectant les objectifs de rendement de SCOR.

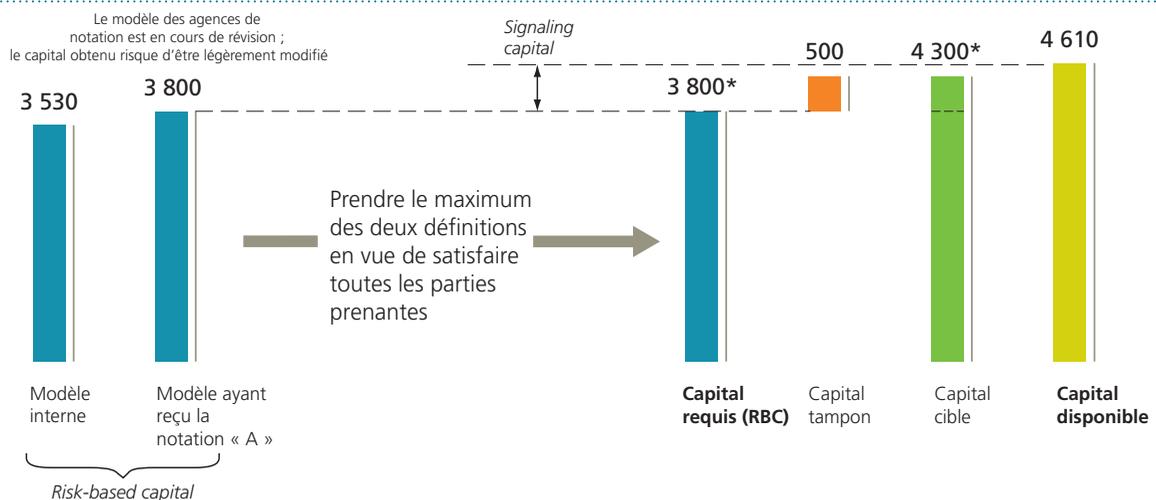
ADÉQUATION DU CAPITAL

L'un des facteurs clés de la solidité financière de SCOR est le « taux d'adéquation du capital », soit le ratio entre le capital disponible et le capital requis.

Le capital disponible correspond aux fonds propres auxquels sont additionnés ou soustraits les ajustements économiques réalisés en vue de tenir compte de la valeur économique non reflétée dans le bilan mais apparaissant dans les comptes publiés. Ces ajustements peuvent correspondre à l'impact positif des provisions pour actualisation ou à la partie de l'*Embedded Value* pas encore incluse dans les comptes IFRS.

ADÉQUATION DU CAPITAL (JUILLET 2010)

En millions d'euros



* Le calcul du capital requis selon S&P n'est pas encore achevé.

SCOR calcule son capital requis à l'échelle du Groupe en prenant le maximum de deux valeurs : capital requis selon le modèle interne et selon les modèles des agences de notation. De plus, SCOR s'assure que toutes les entités du Groupe détiennent suffisamment de capital pour répondre aux exigences statutaires locales.

MODÈLE INTERNE

SCOR utilise un modèle interne très complet dans l'évaluation du capital nécessaire pour couvrir tous les risques connus auxquels le Groupe est exposé, y compris le portefeuille de risques conservés. Ce modèle s'appuie sur des hypothèses formulées en matière d'environnement de risque et notamment de volatilité future des risques identifiés. Il est appliqué au profil actuel du portefeuille du Groupe avec prise en compte du niveau de diversification dans le Groupe. Il est calibré d'après des scénarios extrêmes évalués à l'aide de méthodes indépendantes.

RÉGLEMENTATION ACTUELLE EN MATIÈRE DE SOLVABILITÉ

Outre les mesures susmentionnées en matière d'adéquation du capital, SCOR apporte une garantie supplémentaire à ses clients par l'intermédiaire d'une évaluation réalisée à l'aide de méthodes indépendantes par les autorités de réglementation du secteur de l'assurance dans les différents pays où SCOR opère.

Ces autorités ont mis en place une réglementation en matière de solvabilité stipulant les méthodes ou formules pour le calcul du capital requis réglementaire. Le groupe SCOR ainsi que ses entités légales et succursales respectent toutes les exigences réglementaires applicables, notamment Solvabilité I dans l'Union européenne, le Test suisse de solvabilité en Suisse et le *Risk Based Capital* (RBC) aux États-Unis.

SOLVABILITÉ II

La réforme Solvabilité II sera effective à partir du 1^{er} janvier 2013 pour le secteur de l'assurance européen, remplaçant ainsi la réglementation actuelle sur la solvabilité. L'un des principaux changements de cette réforme porte sur la méthode d'évaluation du capital requis réglementaire, qui reflètera à l'avenir plus fidèlement le véritable profil de risque d'une entreprise.

Le Groupe est très bien préparé pour répondre aux défis associés aux nouvelles exigences de Solvabilité II puisqu'il mène déjà une gestion de son capital en fonction de son profil de risque et récolte les fruits de sa politique de gestion des risques (ERM) qui est reconnue par le marché comme « solide ». Le Groupe dispose d'un modèle interne sophistiqué et robuste, qu'il a intégré dans ses principaux processus décisionnels, notamment dans son plan stratégique.

SCOR place la gestion du capital au cœur de sa stratégie, qui repose sur une forte diversification de son portefeuille de risques, une définition claire de son appétence aux risques et une politique déterminée de protection du capital.

La réglementation Solvabilité II s'appuie sur trois piliers :

- 1^{er} pilier : exigences en capital ;
- 2^{ème} pilier : système de gouvernance et de contrôle interne ;
- 3^{ème} pilier : exigences en termes de publication et de reporting.

Sous la responsabilité du *Chief Risk Officer*, SCOR a structuré son programme Solvabilité II autour de huit domaines qui couvrent les exigences énoncées dans les trois piliers de la directive Solvabilité II. La structure de ce programme permettra au Groupe de répondre à ces exigences tant à l'échelle du Groupe qu'au niveau des différentes entités (les entités légales en Europe). Ce programme tirera pleinement parti du cadre ERM de SCOR, de son modèle interne très élaboré et robuste et de ses systèmes intégrés d'informations.

Les trois piliers de la réglementation Solvabilité II

Pilier I – Exigences en capital (évaluation quantitative)

Le capital réglementaire minimum MCR (*Minimum Capital Requirement*) représente le capital minimum possible dont un (ré)assureur devrait disposer ; tout capital en-deçà de ce seuil expose les assurés à un niveau de risque inacceptable. Si le capital disponible baisse en-deçà de ce seuil, les autorités de surveillance peuvent intervenir afin de restaurer la solvabilité de l'entreprise à un niveau acceptable.

Le capital réglementaire SCR (*Solvency Capital Requirement*) est supposé refléter précisément le profil de risques de l'entreprise et comprend les risques quantifiables auxquels doivent faire face les (ré)assureurs, notamment les risques de souscription, de marché et de crédit, ainsi que les risques opérationnels. Pour calculer le SCR, le (ré)assureur a le choix entre la formule standard et un modèle interne (une fois ce dernier approuvé par les autorités de surveillance).

Pilier II – Système de gouvernance et de contrôle interne (y compris l'évaluation qualitative des risques et du capital)

Solvabilité II prône une évaluation du niveau de solvabilité axée sur les risques et fondée sur le principe de proportionnalité ; plus de temps et d'efforts sont consacrés à la gestion des risques importants et de certains risques opérationnels. C'est pourquoi le concept d'ORSA (*Own Risk and Solvency Assessment*) a été élaboré afin de permettre au (ré)assureur d'évaluer ses besoins en solvabilité par rapport à son profil de risques. Si l'autorité de surveillance est d'avis que le calcul du SCR réalisé à partir de la formule standard ou du modèle interne ne reflète pas suffisamment le profil de risque du (ré)assureur, ou si des insuffisances qualitatives sont constatées, des tranches de capitaux supplémentaires seront alors imposées.

Pilier III - Exigences en termes de publication et de reporting (envers les marchés et les autorités de surveillance)

Le troisième pilier énonce les exigences en matière de publication, l'objectif étant avant tout d'harmoniser les procédures de *reporting* et leur contenu au sein de l'Union européenne. Qu'elle soit destinée au grand public ou à l'autorité de réglementation, la documentation fournie doit respecter un niveau élevé de transparence, y compris dans les études d'impact, les analyses de risques et les informations détaillées et normalisées.



SCOR « on track » pour Solvabilité 2

Michel Dacorogna
Deputy Chief Risk Officer

Quelles procédures le Groupe a-t-il mis en place en vue de Solvabilité 2 ?

SCOR a anticipé Solvabilité II depuis de nombreuses années en se dotant d'un système d'information intégré, d'un modèle interne de pointe et d'une gestion des risques qualifiée de « *strong* » par Standard & Poor's. Pour les mois qui viennent, le projet interne Solvabilité 2 vise à s'assurer que SCOR est 100 % « *Solvency II compliant* ». Le modèle standard « Solvency II » ayant été élaboré essentiellement pour les compagnies d'assurance, SCOR a donc développé son propre modèle interne afin de mieux modéliser ses risques pour le calcul de la solvabilité de l'entreprise. L'un des objectifs prioritaires du Groupe est de valider auprès des régulateurs son propre modèle interne, mieux adapté aux spécificités d'un réassureur.

Le modèle interne du Groupe est totalement transversal, ce qui nécessite une organisation bien définie comme par exemple des systèmes d'information facilitant la validation des données d'entrée dans le modèle et une gouvernance bien établie. Nous avons également mis en place sept groupes de travail opérant chacun sur des sujets spécifiques sous le contrôle d'un membre du Comité exécutif du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe avait, au travers de son projet CoCPIT, industrialisé son modèle interne. Les directives de Solvabilité II sont en continuité avec la culture du risque définie par SCOR ; c'est pourquoi il est important pour nous de valider notre modèle auprès du régulateur.

Avez-vous une équipe dédiée à ce projet ?

Une soixantaine de personnes travaillent actuellement sur ce projet, elles-mêmes réparties en sept groupes de travail. Ces collaborateurs appartiennent aux différentes composantes du Groupe qui toutes, en Europe comme ailleurs, œuvrent en étroite coordination au plein succès du projet. Par ailleurs, le Groupe souhaite à travers ce projet favoriser l'avènement dans l'entreprise de nouveaux cadres dirigeants. Nous avons voulu donner plus de responsabilité à un certain nombre de nos jeunes cadres afin qu'ils acquièrent l'expérience nécessaire pour prendre la relève dans les années à venir.

Le Groupe sera-t-il opérationnel pour 2013 ?

Les réassureurs ont pris de l'avance dans la constitution de leur modèle interne par rapport aux assureurs en raison, d'une part, de la nécessité pour un réassureur d'avoir un modèle interne adapté aux spécificités du secteur, et d'autre part d'une forte obligation de diversification. En effet, l'un des objectifs du modèle interne est de bien gérer la diversification du Groupe, qui est un des savoir-faire que propose un réassureur à ses clients. Ce modèle interne est pleinement opérationnel. Nous travaillons en étroite collaboration avec les équipes de l'Autorité de contrôle prudentiel (ACP) afin d'obtenir son approbation.

De même, notre gestion des risques est d'ores et déjà au niveau des standards fixés par Solvabilité II. Il nous faut maintenant nous assurer de la bonne articulation entre tous ces éléments du projet.

Un niveau de notation très solide

L'IMPORTANCE DU NIVEAU DE NOTATION POUR SCOR

Le niveau de notation est une priorité pour tout réassureur. En effet, la notation est un élément essentiel pour la solidité financière

du Groupe, utilisé tant par les clients que par les investisseurs, le marché du crédit ou encore les collaborateurs.

IMPORTANCE DE LA NOTATION POUR SCOR ET SES PARTIES PRENANTES

Clients / courtiers

- Critères de sélection du réassureur
- Limitation et évaluation du risque de crédit
- Présence dans les listes de sécurité
- Critères décisifs pour certaines branches
- Clauses de résiliation en cas d'abaissement de la notation pour les traités

Investisseurs / actionnaires

- Augmentation des possibilités d'investissement
- Information sur la continuité du développement de l'entreprise
- Analyse de la position concurrentielle
- Comparaison avec la concurrence



Collaborateurs

- Solidité financière de notre Groupe
- Relation avec nos parties prenantes
- Critères de performance dans les dispositifs de rémunération

Marché du crédit

- Mesure indépendante de la solvabilité de l'entreprise
- Capacité à remplir ses obligations futures de paiement
- Tarification du *spread* de crédit
- Covenant avec les banques

C'est pourquoi l'équipe dédiée au sein du Groupe a instauré un dialogue constant et régulier tout au long de l'année avec les différentes agences :

- les agences de notation sont informées de toute information pouvant impacter les critères de notation ;
- des rendez-vous réguliers sont organisés pour informer des résultats trimestriels, ou de toute communication aux marchés financiers ;
- le Groupe transmet régulièrement de manière formelle ou informelle des informations sur la société, le secteur ou tout autre sujet pouvant concerner le Groupe.

Par ailleurs, le *management* du Groupe rencontre au moins une fois par an chacune des agences. Au cours de ces « *management meetings* », le Groupe, par l'intermédiaire de ses dirigeants, fait le

bilan des résultats passés et expose l'état d'avancement de ses objectifs stratégiques définis dans le plan stratégique en cours.

LA SOLVABILITÉ DU GROUPE, UN DES AXES STRATÉGIQUES DE « DYNAMIC LIFT V2 », RÉAFFIRMÉ AVEC « STRONG MOMENTUM »

Le plan stratégique « Dynamic Lift V2 », couvrant la période 2007-2010, avait parmi ses objectifs principaux d'offrir au Groupe une sécurité financière de niveau « A+ » à ses clients. Les résultats obtenus fin 2010 au terme du plan sont d'autant plus spectaculaires qu'ils ont été réalisés en dépit d'une crise économique et financière

sans précédent. En effet, le Groupe est sorti renforcé de cette crise financière et a su démontrer sa capacité d'absorption de chocs majeurs tout en répondant aux exigences du plan stratégique : la note de solvabilité financière du Groupe est ainsi passée de « A- » à « A » entre 2007 et 2010 et SCOR enregistre un niveau de solvabilité financière équivalent à « A+ ».

Tout au long de ces trois dernières années, SCOR a réussi à combiner rentabilité, solvabilité et croissance. Le relèvement de la notation de SCOR opéré depuis août 2008 par les principales agences de notation fut d'autant plus remarqué dans une période où plusieurs réassureurs ont été rétrogradés ou placés sous surveillance avec des perspectives négatives par ces mêmes agences.

En septembre 2010, AM Best a rehaussé la note de SCOR de « A- » à « A ». Par ailleurs, Fitch a relevé en août la perspective de stable à positive de la note « A » du Groupe et en octobre, S&P et Moody's ont relevé de stable à positive les perspectives de leurs notes respectives « A » et « A2 ».

Dans son nouveau plan stratégique « Strong Momentum » annoncé en septembre 2010 et couvrant la période 2010-2013, SCOR se fixe pour objectif d'atteindre un niveau de sécurité financière « AA » d'ici 2013.

L'ERM, UN AXE MAJEUR DANS LA NOTATION DU GROUPE

L'*Enterprise Risk Management* (ERM) est au cœur de la notation du Groupe. La culture de gestion des risques soutient et renforce les axes stratégiques définis par le Groupe. Cette politique de gestion des risques appliquée dans toutes les entités du Groupe représente un avantage compétitif indéniable dans la perspective de la nouvelle réglementation Solvabilité II.

L'agence S&P, qui note de manière séparée le *Risk Management*, reconnaît la qualité et le niveau élevé de la culture de *Risk management* au sein du Groupe comme « forts » (« *strong* »), parmi les meilleurs du secteur. L'ERM de SCOR est une composante indispensable du plan stratégique « Strong Momentum » afin d'optimiser le profil du risque du Groupe.



Le capital contingent, une innovation de SCOR pour la protection de son capital

Marco Circelli
Head of Corporate Finance

Dans quel cadre le capital contingent a-t-il été créé ?

Dans le cadre de sa stratégie de protection du capital, SCOR cherchait une véritable solution de capital contingent rentable et applicable au secteur de l'assurance. Nous l'avons élaborée après de longues discussions avec nos conseillers et les agences de notation en nous inspirant des transactions que nous avons réalisées sur des dettes et des actions et en nous appuyant sur notre expertise en transfert alternatif de risques sur le marché des obligations catastrophes.

En quoi cette couverture est-elle innovante ?

La solution que propose SCOR est innovante car elle est l'une des premières du secteur à avoir été reconnue par les agences de notation comme un moyen de réduire les exigences en capitaux du Groupe tout en préservant sa structure flexible et rentable. SCOR a considérablement réduit ses coûts préalables pour une protection équivalente contre les catastrophes naturelles. Il a également diversifié sa politique de protection du capital et renforcé l'efficacité de sa structure de capital grâce à une réduction des exigences en capitaux. De plus, cette solution a fait l'objet de tests et a été modélisée par le modèle interne très poussé de SCOR, autant d'étapes aujourd'hui cruciales pour pouvoir présenter une solution aux autorités de réglementation et aux agences de notation.

Quels avantages apporte cette solution de protection du capital par rapport aux solutions existantes ?

1) Capital contingent basé sur la dette : Notre solution ne requiert pas de financement de dettes préalable ni d'augmentation superflue du levier financier du Groupe. Le capital est réellement contingent dans la mesure où les coûts préalables sont minimisés et où nous ne les réglons que si une couverture est nécessaire ou utilisée.

2) Capital contingent basé sur les actions : Notre solution apporte certains ajustements structurels pour lesquels les agences de notation ont donné en amont une appréciation quantitative favorable (et non pas uniquement après l'émission d'actions).

3) Transfert de risques d'assurance (par exemple les obligations catastrophes) et rétrocessions : Le principal avantage de cette solution de capital contingent est une couverture de risques d'assurance plus flexible (pas de risque de base) à un prix compétitif.

Est-ce une solution difficile à mettre en place ? Engendre-t-elle des coûts importants ?

Quelques étapes clés ont nécessité une validation telle que l'autorisation des actionnaires. Ce n'est pas une solution difficile à mettre en place dès lors que le concept est bien établi et qu'il s'avère réalisable, mais elle prend beaucoup de temps ! Elle ne s'accompagne pas non plus de coûts importants pour SCOR, je dirais même qu'elle permet des économies notables par rapport à d'autres solutions comme celles que j'ai mentionnées précédemment.

Comment cette solution a-t-elle été accueillie par les marchés financiers ?

Il leur a fallu un certain temps pour assimiler son annonce compte tenu de la présentation simultanée de notre plan stratégique « Strong Momentum » et du relèvement de notre notation par AM Best. Mais ils ont réagi positivement : les analystes financiers ont pris le temps de bien comprendre la structure de notre solution, ce que reflètent leurs rapports et prévisions. Les agences de notation ont pris note des améliorations réalisées en termes de flexibilité financière et de solvabilité. Nous avons même recueilli des demandes spontanées d'information par l'intermédiaire de notre entité Non-Vie et du Conseil d'administration.

ERM, la maîtrise des risques

Le plan stratégique de SCOR s'appuie sur une politique de gestion des risques *Enterprise Risk Management (ERM)* sophistiquée.

CADRE D'APPÉTENCE AU RISQUE

Le cadre d'appétence au risque de SCOR est fixé par le Conseil d'administration. Il a été complètement révisé dans le cadre du nouveau plan stratégique « Strong Momentum » après de nombreux échanges avec le Comité exécutif et le Comité des risques sur les principales implications des modifications potentielles du cadre d'appétence au risque. Des recommandations ont été faites au Conseil d'administration dans le cadre de cette révision.

Le cadre d'appétence au risque repose sur trois concepts : l'appétence au risque, les préférences de risques et les tolérances au risque.

APPÉTENCE AU RISQUE

L'appétence au risque est le quantum des risques que le Groupe est prêt à assumer pour atteindre le niveau souhaité de rentabilité. Elle définit le positionnement de SCOR sur l'échelle risque – rentabilité (échelle qui se situe entre être complètement averse au risque, et donc avoir un rendement faible, et au contraire être favorable à une prise de risque élevée, et donc avoir un rendement attendu élevé). SCOR utilise d'une part un profil de risque cible (net de couvertures), qui correspond à la courbe de distribution des profits et pertes économiques, ainsi qu'une rentabilité attendue cible. Ces deux composantes constituent une définition complète de l'appétence au risque. Les profils de risque et rentabilité courants sont régulièrement comparés à leur cible et les résultats sont communiqués au Conseil d'administration via le Comité des risques.

PRÉFÉRENCES DE RISQUES

Les préférences de risques correspondent à des descriptions qualitatives des risques que SCOR est prêt à assumer, à savoir le type de risques que le Groupe souhaite prendre :

- Automobile ou Dommages en Non-Vie ?
- Mortalité, Accident & Santé ou Incapacité en Vie ?

- Faible ou forte part d'incertitude dans un contrat ? A savoir des premières lignes travaillantes (*working layers*) ou des tranches hautes de couvertures catastrophe ?
- Zones géographiques ? Par exemple l'Europe ou l'Asie ?

SCOR entend couvrir une grande variété de risques de réassurance et dans de nombreuses zones géographiques, mais ne souhaite pas prendre de risques opérationnels, juridiques, réglementaires ou fiscaux, ni de risques de réputation. Ces derniers sont tous gérés dans des limites de risque acceptables. Les préférences de risques déterminent ainsi les risques à inclure dans les guides de souscription et d'investissements.

TOLÉRANCES AU RISQUE

Les tolérances au risque définissent les limites fixées et communiquées aux différentes parties prenantes du Groupe (clients, actionnaires, autorités de contrôle, ...). Le Conseil d'administration fixe et approuve les limites de tolérance au risque pour le Groupe par branche d'activité, classe d'actifs et scénario extrême afin de s'assurer que le profil de risque de SCOR reste conforme au cadre d'appétence au risque du Groupe. SCOR utilise différents modes de mesure du risque afin de vérifier que les expositions du Groupe respectent les limites précitées. Ces mesures peuvent prendre différentes formes selon les contraintes techniques et le niveau d'informations disponibles, et reposent sur les résultats du modèle interne et sur les avis des experts du Groupe.

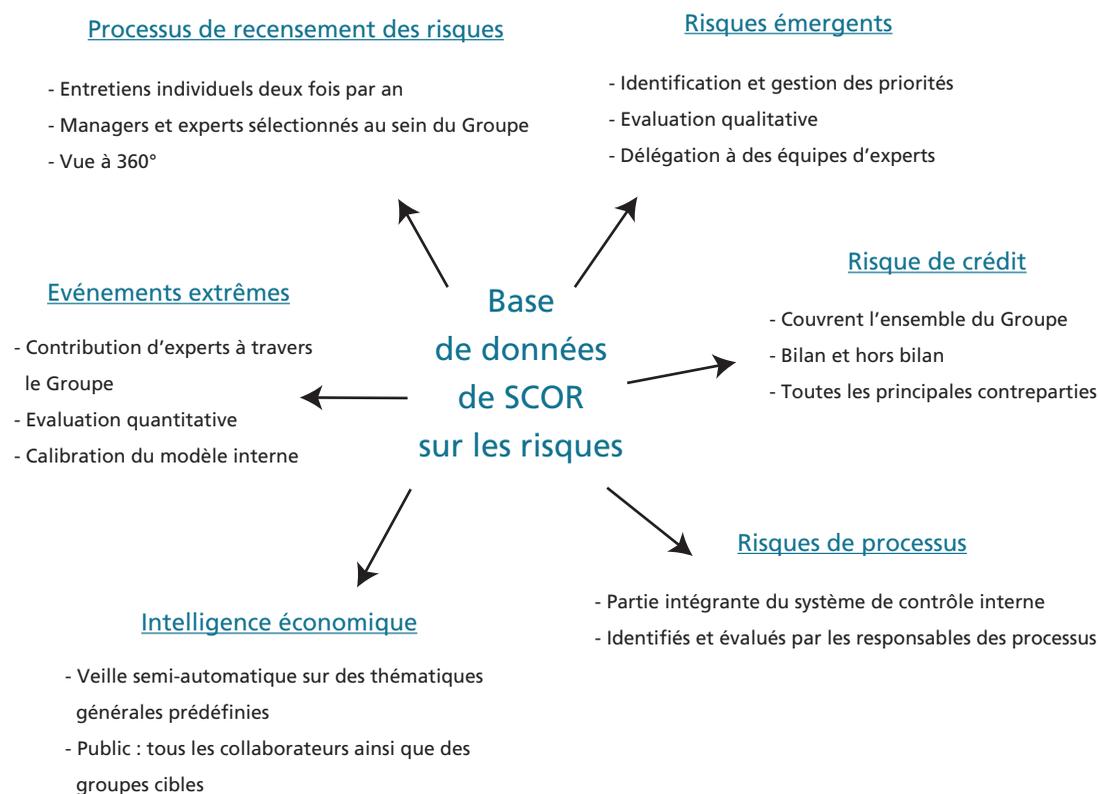
HARMONISATION DES PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET D'ÉVALUATION DES RISQUES POUR LES PRISES DE DÉCISIONS

L'identification et l'évaluation des risques représentent deux jalons importants du cycle ERM de SCOR. Les événements susceptibles d'influer sur les objectifs du Groupe doivent être identifiés et évalués afin de prendre les décisions appropriées.

Les processus d'identification des risques sont permanents et couvrent tous les domaines d'activités sur lesquels le Groupe opère. Pour passer à l'étape de l'évaluation des risques, il faut au moins déterminer un positionnement relatif des risques identifiés, et ensuite, dans la mesure du possible, réaliser une évaluation quantitative des répercussions potentielles et des probabilités d'occurrence. SCOR dispose d'un large éventail de techniques d'identification et d'évaluation des risques, dont beaucoup combinent les deux étapes d'identification et d'évaluation.



SYSTÈME DE RECENSEMENT DES RISQUES MIS EN PLACE PAR SCOR



PROCESSUS DE RECENSEMENT DES RISQUES

Ce processus est un outil important pour recueillir des informations sur les expositions de SCOR aux risques. Il se déroule principalement sous la forme d'entretiens menés par un organe indépendant de contrôle des risques.

L'objectif de ce recensement est d'identifier, de décrire, de quantifier et d'évaluer les risques pertinents, et de s'assurer ainsi que les responsables les plus à même d'intervenir sur ces risques prennent les mesures adéquates. La régularité avec laquelle ce processus est mené permet d'analyser les tendances et de faire un suivi des risques sur plusieurs années. Par ailleurs, le nombre élevé de personnes impliquées dans ce processus encourage à de nombreux échanges d'informations et permet une large communication autour de la gestion des risques, renforçant ainsi la culture du risque de SCOR.

RISQUES ÉMERGENTS

Les risques émergents sont par définition difficiles à cerner en termes de portée et d'impact. De plus, ils nécessitent une grande vigilance car ils sont susceptibles de se développer rapidement et peuvent conduire à des sinistres d'assurance de grande ampleur.

Le processus d'identification des risques émergents s'appuie sur une plateforme Intranet (appelée ECHO). Cette plateforme permet à des observateurs issus de l'ensemble du Groupe d'apporter leur contribution en enregistrant les risques émergents identifiés sur la plateforme. Les risques peuvent ensuite être commentés par d'autres observateurs. Le groupe d'observateurs est constitué d'experts juridiques, de spécialistes des sinistres, de souscripteurs et de gestionnaires de risques. Ces ressources internes employées pour l'analyse des risques se réfèrent à des publications externes comme celles du Forum économique mondial, à des données fournies par des groupes d'experts du secteur dans lesquels SCOR est impliqué, ainsi qu'à des bulletins juridiques et des publications spécialisées en assurance.



L'ERM dans le Hub de Singapour

Michael Halim
Regional Risk Manager du Hub de Singapour

Comment est appliquée la politique ERM dans le Hub de Singapour ?

Nous nous appuyons sur le cadre ERM global de SCOR pour gérer les risques dans la région Asie-Pacifique. Nous l'adaptions toutefois aux spécificités locales ou procédons à des contrôles supplémentaires afin de gagner en efficacité dans la gestion des risques. Nous avons une équipe très compétente qui nous a permis de mettre en place une culture du risque fructueuse. Face aux défis à relever, notre Hub a par ailleurs renforcé son cadre ERM grâce à une stratégie plus globale de supervision et de gestion des risques. Cette approche nous permet d'atténuer les différents risques auxquels la région est soumise et de réagir plus rapidement le cas échéant.

Certains risques de ce Hub demandent-ils une expertise spécifique ?

Tout d'abord, nous avons une excellente connaissance des marchés et des risques de la région. Cette expertise, déterminante dans la prise de décisions, s'accompagne d'une politique de gestion des risques indépendante. Cela nous permet de pénétrer de nouveaux marchés ou des marchés en expansion ou de nous y développer, et ce tout en conservant une bonne maîtrise des risques.

Par ailleurs, nous avons choisi d'implanter un bon nombre de nos équipes dans les marchés locaux. Pour l'ERM, nous nous sommes efforcés de déployer et de rendre efficace notre modèle de gouvernance dans cette vaste région.

Enfin, nous avons une grande expérience dans l'évaluation des risques sur des marchés moins matures. La structure en Hubs nous permet également de puiser dans notre vivier de talents internationaux en fonction du lieu où nous en avons besoin.

Avez-vous mis en place des procédures de contrôle spécifiques ?

Compte tenu de l'évolution constante de la politique de gestion des risques, il est important d'analyser l'environnement et d'identifier les principaux risques chaque année. Dans la mesure où ce sujet concerne tout le monde, une session de l'Annual Underwriting Meeting (AUM) est consacrée à la

gestion des risques. Ce thème est également abordé au cours des différents événements organisés dans le Hub auxquels participent des cadres et des dirigeants. Ces présentations sur l'ERM visent à évaluer les principaux risques qui pourraient empêcher le Hub d'atteindre ses objectifs.

De plus, plusieurs initiatives destinées à affiner et à renforcer la gestion ERM ont été mises en place. Elles entendent notamment inculquer une solide culture du risque au sein de l'organisation du Hub. Les politiques et directives actuelles du Groupe ont été adoptées en vue de couvrir tous les types de risques. Par exemple, pour garantir un respect des valeurs éthiques ainsi qu'un niveau de professionnalisme élevé de la part des collaborateurs, le Hub a communiqué le Code de conduite du Groupe à tous les employés. Le Hub entend remanier les procédures de remontée hiérarchique pour les incidents exceptionnels tels que les risques opérationnels, afin d'établir un processus clair, systématique et cohérent pour la gestion des événements exceptionnels. Cette année, des mesures supplémentaires d'atténuation du risque telles que l'Internal Control System (ICS), partie intégrante du projet Solvabilité II de SCOR, seront mises en place pour faire face aux risques opérationnels identifiés.

L'ERM peut-il être adapté à chaque région tout en respectant une méthode globale appliquée à l'échelle du Groupe ?

Oui, nous pensons que l'ERM peut et devrait être suffisamment flexible pour s'adapter aux exigences et aux risques d'une région donnée. L'ERM consiste à gérer les risques de façon adaptée et efficace. Il est donc important de garantir une certaine flexibilité. L'approche du Groupe en matière d'ERM requiert une collaboration étroite entre la Direction du Hub (membres du Conseil d'administration et dirigeants) et l'ensemble des collaborateurs. Nous considérons qu'il est du devoir de l'équipe dirigeante de notre Hub de surveiller et de superviser les risques auxquels notre organisation pourrait être confrontée. Elle doit examiner de près toutes les problématiques et encourager les collaborateurs à maintenir un niveau de gestion des risques et un système de contrôle interne efficaces et adaptés aux activités et aux risques du Hub.

RISQUE DE CRÉDIT

L'exposition au risque de crédit, ou risque de contrepartie, peut concerner de nombreux actifs du Groupe et, dans une moindre mesure, certains passifs. Il est très important d'avoir une vision exhaustive du risque de crédit à l'échelle du Groupe. Le risque de contrepartie est le plus souvent associé au portefeuille d'obligation « *corporate* » du Groupe, pour lequel il est important que les risques soient bien répartis dans différents secteurs et pays. Néanmoins, il est également nécessaire d'évaluer le risque de crédit sur les liquidités déposées et sur les obligations d'Etat, qui n'est plus un risque théorique aujourd'hui. Une évaluation pertinente du risque de crédit inclut également l'analyse des contrats en crédit & caution de la branche Dommages et Responsabilité civile, ainsi que certains postes IFRS du bilan tels que les coûts d'acquisition différés (DAC) ou la Valeur des portefeuilles de contrat (VOBA), principalement dans la branche Vie. Enfin, il faut effectuer un suivi des créances de réassurance/rétrocession, des actifs détenus par des dépositaires et d'autres contrats également sensibles au risque de crédit.

SCOR a mis en place une approche fondée sur l'analyse des éléments déclencheurs nécessaires avant la matérialisation de ce risque. En effet, avant de constater le défaut d'une contrepartie, il arrive souvent que certains événements caractéristiques laissent présager son insolvabilité.

Afin d'avoir une vue d'ensemble, les contributions de multiples sources sont prises en compte. Comme pour les autres types de risques, il est nécessaire de procéder à l'analyse globale des principales expositions de SCOR au risque de crédit et de les comparer avec les niveaux de tolérance au risque du Groupe et, le cas échéant, de prendre les mesures qui conviennent.

RISQUES DE PROCESSUS

Le système de contrôle interne de SCOR représente un outil important d'identification et d'évaluation systématique des risques de processus. Un tel système repose sur une bonne compréhension des processus de l'entreprise et requiert la mise en place d'un modèle de processus. Les experts en processus identifient les contrôles permettant de réduire ces risques. Ce dispositif est intégré dans une matrice croisant les risques et les contrôles. Le système de contrôle interne joue ainsi un rôle déterminant dans l'identification et l'atténuation des risques opérationnels.

INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

SCOR bénéficie d'un système très complet d'identification et d'évaluation des risques qui utilise des ressources à la fois internes et externes et permet de disposer d'une vue d'ensemble des risques aussi complète que possible. Les informations publiques pouvant être utilisées proviennent de sources telles que la presse spécialisée, les sites Internet, les décisions judiciaires publiées, etc.

L'équipe de veille de SCOR publie en interne deux produits : des informations quotidiennes envoyées par e-mail à tous les collaborateurs et des lettres d'information spécialisées adressées à des abonnés.

ÉVÉNEMENTS EXTRÊMES

SCOR a mis en place un processus d'analyse des événements extrêmes dont l'objectif est d'identifier et d'évaluer les répercussions économiques d'événements à faible probabilité de survenance sur l'ensemble des classes d'actifs et de passifs, ainsi que sur les coûts opérationnels. Ce processus vise à s'assurer que le Groupe gère efficacement ses expositions aux scénarios extrêmes dans les limites de tolérance aux risques établies. Les résultats obtenus servent également à calibrer le modèle interne.



Gouvernance et organisation de l'entreprise

Le Conseil d'administration	38
Les Comités du Conseil d'administration	42
Les Commissaires aux comptes	43
Le Comité exécutif	44
Une organisation efficace par métiers et par Hubs	47





Le Conseil d'administration

De gauche à droite : Luc Rougé, Allan Chapin, Claude Tendil, André Lévy-Lang, Herbert Schimetschek, Jean-Claude Seys, Monica Mondardini, Guillaume Sarkozy, Denis Kessler, Georges Chodron de Courcel, Daniel Lebègue, Gérard Andreck, Peter Eckert, Daniel Valot, Daniel Havis et Carlo Acutis

Le Conseil d'administration

Le gouvernement d'entreprise de SCOR correspond aux meilleures pratiques en vigueur, et participe dans ses différentes composantes du dispositif d'Enterprise Risk Management (ERM) du Groupe. Au-delà des dispositions légales françaises et des règles édictées par les autorités boursières, les règles de gouvernement d'entreprise de SCOR sont également conformes aux recommandations émises par l'AMF et par le code de place auquel se réfère le Groupe.

Le Conseil d'administration de SCOR est composé de 16 membres - 15 administrateurs, dont 10 administrateurs indépendants, et un censeur -, de plusieurs nationalités, qui disposent de compétences dans les domaines financiers, assurantiels, comptables et industriels. Il est présidé par Denis Kessler. Le Conseil d'administration s'est doté depuis 2004 d'un règlement intérieur, qui a été modifié pour la dernière fois le 4 novembre 2010. Il s'est réuni à dix reprises en 2010, et dispose de quatre comités : comité stratégique, comité des comptes et de l'audit, comité des rémunérations et des nominations, comité des risques (voir pages 42 - 43).

ADMINISTRATEURS

Denis Kessler

De nationalité française, Denis Kessler, diplômé d'HEC, Docteur d'Etat en sciences économiques, agrégé de sciences économiques et agrégé de sciences sociales, a été Président de la Fédération française des sociétés d'assurance (FFSA), Directeur général et membre du Comité exécutif du groupe AXA, Vice-président délégué du MEDEF. Il a rejoint le groupe SCOR le 4 novembre 2002 en tant que Président-Directeur général.

Carlo Acutis*

De nationalité italienne, Carlo Acutis est Vice-président de Vittoria Assicurazioni S.p.A et exerce plusieurs mandats de Vice-président ou membre de conseils d'administration. Spécialiste du marché international de l'assurance, il est ancien Président et Vice-président du Conseil de présidence du Comité européen des assurances (CEA) et administrateur de l'Association de Genève.

Gérard Andreck*

De nationalité française, Gérard Andreck est Président du groupe Macif depuis juin 2006. Très impliqué dans l'économie sociale, Gérard Andreck a assuré la présidence du CJDES (Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale) entre 1991 et 1993. En juin 1997, il devient Directeur général de la Macif et seconde Jean Simonnet, alors Président. Homme clé dans la naissance du partenariat noué

entre les Caisses d'Epargne, la Macif et la Maif en octobre 2004, il a été nommé Président du Directoire de la *holding* qui concrétisait ce partenariat en novembre 2005. Le 1^{er} juillet 2008, il est élu Président du Groupement des entreprises mutuelles d'assurances (GEMA) pour un mandat de 3 ans et devient Président du Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale (CEGES) le 12 mai 2009. En octobre 2010, il est nommé au Conseil économique, social et environnemental (CESE).

Allan Chapin

Après avoir été associé de Sullivan et Cromwell LLP et de Lazard Frères à New York pendant de nombreuses années, Allan Chapin, de nationalité américaine, est associé de Compass Advisers LLP, New York, depuis juin 2002. Il est aussi administrateur du groupe Pinault Printemps Redoute (PPR) et Président de la French American Foundation.

Peter Eckert*

De nationalité suisse, Peter Eckert possède une large expérience internationale dans la gestion du risque, les assurances et l'assurance Vie, la gestion d'actifs, la banque et les technologies. Il a été membre du Directoire (1991-2007) et Chief Operating Officer (2002-2007) de Zurich Financial Services, membre de la Commission fédérale des banques en Suisse (EBK) à compter du 1^{er} juillet 2007 jusqu'au 31 décembre 2008 et Président adjoint du Conseil de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) en Suisse du 1^{er} janvier 2008 au 31 décembre 2008. Depuis le 1^{er} janvier 2009, il est Président de la banque Clariden Leu.

Daniel Havis

De nationalité française, Daniel Havis a rejoint la Mutuelle d'assurance des travailleurs mutualistes (MATMUT) en 1980 en qualité de rédacteur. Il est aujourd'hui Président-Directeur général de la MATMUT, et ce depuis 1994. De 1983 à 1988, Daniel Havis est Attaché de Direction puis Directeur de la Mutualité Française de Seine-Maritime, dont il occupera le poste de Directeur général de 1988 à 1994. Il occupe, outre sa fonction de Président-Directeur général de la MATMUT, les fonctions de Président de MATMUT Mutualité, de Président du Conseil de surveillance de MATMUT Entreprises, de MATMUT-Vie, de MATMUT Protection juridique, entités qui composent, avec AMF Assurances, le groupe MATMUT. Depuis le 8 décembre 2009, Daniel Havis est également Vice-président de Sferen, la Société de groupe d'assurance mutuelle créée avec la Macif et la Maif. Il a été Président du GEMA jusqu'en juin 2008. Il est également Président de MutRé depuis le 1^{er} janvier 2009.

* Administrateur indépendant

Daniel Lebègue*

De nationalité française, Daniel Lebègue a été Directeur du Trésor, Directeur général de BNP, puis Directeur général de la Caisse des dépôts et consignations. Il est aujourd'hui administrateur de Technip, Président de l'Institut français des administrateurs (IFA) et de plusieurs associations et fondations.

André Lévy-Lang*

De nationalité française, ancien élève de l'Ecole Polytechnique (1956) et Docteur (Ph.D. in Business Administration, 1966) de l'université de Stanford, André Lévy-Lang a débuté comme physicien au Commissariat à l'énergie atomique en 1960. De 1962 à 1974, il a occupé différentes fonctions techniques et de direction, en France et aux Etats-Unis, dans le groupe Schlumberger. Entré dans le groupe Paribas en 1974, il a été nommé en 1982 Président du Directoire de la Compagnie bancaire, banque de financements spécialisés filiale de Paribas, puis Président du Directoire du groupe Paribas en 1990, fonctions qu'il a occupées jusqu'à la fusion avec BNP en 1999. André Lévy-Lang est professeur associé émérite à l'Université Paris – Dauphine, Président du Conseil de surveillance des Echos, Président de la Fondation du risque et de l'Institut Louis Bachelier, Vice-président de l'Institut Europlace de Finance, Vice-président de l'Institut français des relations internationales, membre du conseil de l'Institut des hautes études scientifiques et de l'American Hospital in Paris.

Monica Mondardini*

De nationalité italienne, Monica Mondardini est diplômée de l'université de Bologne en sciences économiques et statistiques. Ses premières expériences professionnelles se sont déroulées dans le secteur de l'édition, au sein du groupe Fabbri First d'abord et, plus tard, au sein du groupe Hachette où elle devient directrice de la division « Beaux Livres » à Paris. En 1998, elle rejoint le groupe Generali en qualité de Directrice générale d'Europ Assistance à Paris. Deux ans plus tard, elle retourne en Italie pour rejoindre le siège du groupe Generali et devenir Responsable du département du Planning et du Contrôle de gestion. En 2001, elle quitte Trieste pour Madrid en qualité de Directrice générale de Generali España. Monica Mondardini est Directrice générale de Gruppo Editoriale L'Espresso SpA depuis janvier 2009 et administratrice déléguée depuis 2008. Elle est également administratrice de Crédit Agricole et de Save the Children Italia.

Luc Rougé

De nationalité française, Luc Rougé a une expérience de 35 ans de réassurance au sein de SCOR dans la gestion de Traités et sinistres puis des études, *reporting* et contrôles. Il a été successivement représentant du Comité d'entreprise au Conseil d'administration dans les années 1980, puis secrétaire du Comité d'entreprise et administrateur salarié pendant près de 9 ans. Il est, depuis 2007, l'Administrateur élu par l'ensemble des salariés du Groupe dans le monde.

Guillaume Sarkozy, représentant Médéric Prévoyance

De nationalité française, Guillaume Sarkozy est ingénieur de formation, diplômé de l'Ecole spéciale des travaux publics (ESTP). Il commence sa carrière professionnelle en 1974 à la Direction de la Sécurité civile au ministère de l'Intérieur, puis est ingénieur grands comptes chez IBM France en 1977. Depuis 1979, il est dirigeant d'entreprises dans les secteurs du textile et des services. Jusqu'en juin 2006, Guillaume Sarkozy exerce de nombreuses responsabilités à la tête d'organisations professionnelles, notamment à l'Union des industries textiles (de septembre 1993 à mai 2006), au Groupe des fédérations industrielles (2004 à juillet 2006), au CNPF et au Medef (1994-2006). Guillaume Sarkozy a rejoint Médéric en juin 2006. Il est nommé Délégué général du groupe Malakoff Médéric le 1^{er} septembre 2006.

Herbert Schimetschek*

De 1997 à 2000, Herbert Schimetschek, de nationalité autrichienne, a été Président du Comité européen des assurances puis, jusqu'en juin 2000, Vice-président de l'association autrichienne des Compagnies d'assurances et, de 1999 à 2001, Président du Directoire et Directeur général d'UNIQA Versicherungen A.G. Herbert Schimetschek est aujourd'hui Président du Directoire de la société autrichienne Austria Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit Privatstiftung (Holding).

Jean-Claude Seys*

De nationalité française, Jean-Claude Seys a effectué sa carrière dans l'assurance et la banque. Il a été Président-Directeur général de MAAF et de MMA dont il reste administrateur. Il est aujourd'hui Vice-président et Administrateur délégué de COVEA (société de groupe d'assurance mutuelle).

* Administrateur indépendant



Claude Tendil*

De nationalité française, Claude Tendil a débuté sa carrière à l'UAP en 1972. Il a rejoint le groupe Drouot en 1980 en qualité de Directeur général adjoint. Il est promu en 1987 Directeur général puis nommé Président-Directeur général de Présence assurances, filiale du groupe Axa. En 1989, il est nommé Administrateur et Directeur général d'Axa-Midi assurances, Directeur général d'Axa de 1991 à 2000, puis Vice-président du Directoire du groupe Axa jusqu'en novembre 2001. Il est par ailleurs pendant cette même période Président-Directeur général des sociétés d'assurances et d'assistance françaises du groupe Axa. Claude Tendil a été nommé Président-Directeur général du groupe Generali en France en avril 2002, et Président du groupe Europ Assistance en mars 2003.

Daniel Valot*

Ancien élève de l'Ecole nationale d'administration, Conseiller référendaire à la Cour des comptes, Daniel Valot, de nationalité française, a été notamment Conseiller de Coopération technique à l'Ambassade de France en Tunisie, *Managing Director* de Total South East Asia, *Chairman* et CEO de Total Petroleum North America, Directeur général de Total Exploration Production, puis Président-Directeur général de Technip de septembre 1999 jusqu'au 27 avril 2007.

CENSEUR

Georges Chodron de Courcel

De nationalité française, Georges Chodron de Courcel est Directeur général délégué de BNP Paribas et exerce diverses fonctions d'administrateur dans des sociétés françaises et étrangères, ainsi que dans des filiales du groupe BNP Paribas.

Les Comités du Conseil d'administration

COMITÉ STRATÉGIQUE

Le Comité stratégique est composé de Denis Kessler, Président, Carlo Acutis, Gérard Andreck, Antonio Borgès (jusqu'au 5 novembre 2010, date de sa démission du Conseil), Allan Chapin, Georges Chodron de Courcel (Censeur), Peter Eckert, Daniel Havis, Daniel Lebègue, André Lévy-Lang, Monica Mondardini (depuis le 28 avril 2010, date de sa nomination en qualité d'Administrateur), Guillaume Sarkozy (en tant que représentant de Médéric Prévoyance), Jean-Claude Seys, Herbert Schimetschek, Claude Tendil et Daniel Valot, désignés par le Conseil d'administration de la Société et choisis parmi les Administrateurs et le Censeur. La durée du mandat des membres du Comité stratégique coïncide avec celle de leur mandat d'Administrateur ou de Censeur.

Le Comité a pour mission d'étudier les stratégies de développement du Groupe et d'examiner tout projet d'acquisition ou de cession d'un montant supérieur à EUR 100 millions.

Le Président du Comité peut convoquer toute personne susceptible d'apporter un éclairage pertinent à la bonne compréhension d'un point donné, la présence et l'information de cette personne étant limitées au point d'ordre du jour le concernant. Le Président du Comité stratégique doit exclure de ses délibérations les membres non indépendants du Comité pour l'examen des points susceptibles de poser un problème de déontologie ou de conflit d'intérêts.

Au cours de l'année 2010, le Comité stratégique s'est réuni quatre fois. Ses travaux ont concerné l'ensemble de la stratégie du Groupe et, en particulier, l'examen de projets d'acquisition.

Le règlement intérieur du Comité stratégique a été modifié par le Conseil d'administration du 4 novembre 2010.

COMITÉ DES COMPTES ET DE L'AUDIT

Le Comité des comptes et de l'audit est composé de Daniel Lebègue, Président, André Lévy-Lang, Antonio Borgès (jusqu'au 5 novembre 2010, date de sa démission du Conseil) et Daniel Valot. Tous les membres de ce Comité sont indépendants. Selon son Règlement intérieur, le Comité est composé de trois à cinq membres désignés par le Conseil d'administration de la Société et choisis parmi les Administrateurs et le Censeur, conformément aux principes de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de décembre 2008 élaboré par l'AFEP et le MEDEF. La durée de

leur mandat coïncide avec celle de leur mandat d'Administrateur ou de Censeur.

Par leur expérience et les fonctions qu'ils ont occupées au cours de leur carrière, tous les membres du Comité ont une compétence de haut niveau en matière financière.

Le Comité a pour mission d'examiner la situation financière du Groupe, le respect des procédures internes ainsi que les contrôles et diligences effectués par les commissaires aux comptes et par la direction de l'audit interne. Il s'assure de la qualité et de la transparence des comptes du Groupe.

Le Comité des comptes et de l'audit s'est doté d'un Règlement intérieur faisant ressortir deux missions essentielles :

- Mission comptable comprenant notamment l'analyse des documents financiers périodiques, l'examen de la pertinence des choix et de la bonne application des méthodes comptables, l'examen du traitement comptable de toute opération significative, l'examen du périmètre des sociétés consolidées, l'examen des engagements hors bilan, le pilotage de la sélection et la rémunération des commissaires aux comptes, le contrôle de tout document d'information comptable et financière avant qu'il ne soit rendu public.

- Missions de déontologie et de contrôle interne. Dans ce cadre, il appartient au Comité des comptes et de l'Audit de s'assurer que les procédures internes de collecte et de contrôle des données permettent de garantir la qualité et la fiabilité des comptes de SCOR. Il appartient, par ailleurs, au Comité des comptes et de l'audit d'examiner les conventions réglementées, d'analyser et de répondre aux questions des salariés en matière de contrôle interne, d'établissement des comptes et de traitement des écritures comptables.

Le Comité peut entendre sur ces sujets les responsables financier et comptable du Groupe, le responsable de l'audit interne et les commissaires aux comptes. Au cours de l'exercice 2010, il a procédé à l'audition des commissaires aux comptes, du Directeur financier Groupe (Group Chief Financial Officer) lors de l'examen des comptes annuels ainsi que du responsable de l'audit interne. L'examen des comptes par le Comité des comptes et de l'audit a été accompagné d'une présentation des commissaires aux comptes soulignant les points essentiels de leurs travaux, des résultats, des options comptables retenues ainsi que d'une présentation du Directeur financier Groupe (Group Chief Financial Officer) décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise.



Le Président du Comité peut convoquer toute personne susceptible d'apporter un éclairage pertinent à la bonne compréhension d'un point donné, la présence et l'information de cette personne étant limitées au point d'ordre du jour le concernant. Le Règlement intérieur du Comité des comptes et de l'audit de SCOR a été approuvé par le Conseil d'administration de la Société le 18 mars 2005 et modifié par le Conseil d'administration du 4 novembre 2010.

Au cours de ses quatre réunions en 2010, le Comité des comptes et de l'audit a délibéré principalement des sujets suivants : examen des comptes trimestriels et annuels, examen du rapport d'audit interne, gestion de la dette du Groupe, *Embedded Value*, impact des contentieux importants sur les comptes.

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

Le Comité des rémunérations et des nominations est composé d'Allan Chapin (jusqu'au 18 mars 2010), André Lévy-Lang, Georges Chodron de Courcel, Censeur, Claude Tendil, Président, et Daniel Valot. Selon son Règlement intérieur, le Comité est composé de trois à cinq membres désignés par le Conseil d'administration de la Société et choisis parmi les Administrateurs et les censeurs. La durée de leur mandat coïncide avec celle de leur mandat d'Administrateur ou de censeur.

Les administrateurs membres de ce Comité sont indépendants.

Le Comité présente au Conseil des recommandations sur les conditions de rémunération des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif du Groupe (COMEX), les retraites, les plans d'attribution d'actions, les plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et formule des propositions relatives à la composition et à l'organisation du Conseil d'administration de la Société et de ses Comités. Ses missions sont détaillées par le Règlement intérieur du Conseil d'administration.

Le Comité s'est réuni quatre fois au cours de l'année 2010. Ses travaux ont porté sur les plans d'attribution et de souscription d'actions, sur les modalités de rémunération du Président et Directeur général et des autres membres du Comité exécutif du Groupe. Le Comité a travaillé sur le renouvellement et la composition du Conseil d'administration. Le Comité a également travaillé sur l'organisation générale, la politique de rémunération et les plans de succession des collaborateurs clés du Groupe.

Le Président du Comité peut convoquer toute personne susceptible d'apporter un éclairage pertinent à la bonne compréhension d'un point donné, la présence et l'information de cette personne étant limitées au point d'ordre du jour le concernant. Le règlement intérieur du Comité des rémunérations et des nominations de SCOR a été approuvé par le Conseil d'administration de la Société le 18 mars 2005 et modifié par le Conseil d'administration du 4 novembre 2010.

COMITÉ DES RISQUES

Le Comité des risques est composé d'Antonio Borgès (jusqu'au 5 novembre 2010, date de sa démission du Conseil), Peter Eckert, Président, Daniel Havis, Daniel Lebègue, André Lévy-Lang, Guillaume Sarkozy (en tant que représentant de Médéric Prévoyance), Jean-Claude Seys et Daniel Valot.

Cinq membres du Comité sont indépendants.

Le Comité a pour mission d'identifier les risques majeurs auxquels le Groupe est confronté, tant à l'actif qu'au passif et de s'assurer que les moyens de suivi et de maîtrise de ces risques ont été mis en place ; il examine les principaux risques du Groupe et la politique d'*Enterprise Risk Management* (ERM). Au cours de l'année 2010, le Comité des risques s'est réuni quatre fois et a étudié principalement les sujets suivants : analyse des principales expositions du Groupe (notamment, le risque de pandémie), appétit pour le risque, politique de rétrocession et émission d'obligations catastrophes, solvabilité et projet de passage à Solvency II, modèle interne de gestion actif-passif et d'allocation du capital, gouvernance et guidelines de la gestion d'actifs, contrôle interne et contrat d'assurance des mandataires sociaux.

Dans sa séance du 2 novembre 2009, le Comité a adopté une nouvelle charte régissant ses missions et son fonctionnement, modifiée par le Conseil d'administration du 4 novembre 2010.

Commissaires aux comptes

Commissaires aux comptes titulaires MAZARS

Représenté par Messieurs Michel Barbet-Massin et Antoine Esquieu
Tour Exaltis – 61, rue Henri Regnault
92075 La Défense Cedex
CRCC de Versailles

ERNST & YOUNG Audit

Représenté par Monsieur Pierre Planchon
Tour Ernst and Young
11, Faubourg de l'Arche
92037 Paris la Défense Cedex
CRCC de Versailles

Commissaires aux comptes suppléants

Monsieur Charles Vincensini
Picarlet et Associés



Le Comité exécutif

De gauche à droite : Benjamin Gentsch, Gilles Meyer,
Victor Peignet, Denis Kessler, Julien Carmona,
Paolo De Martin, Frieder Knüpling, Philippe Trainar,
François de Varenne

Le Comité exécutif du groupe SCOR

Denis Kessler,

Président-Directeur général de SCOR SE

De nationalité française, Denis Kessler (58 ans), diplômé d'HEC, Docteur d'Etat en sciences économiques, agrégé de sciences économiques et agrégé de sciences sociales, a été Président de la Fédération française des sociétés d'assurance (FFSA), Directeur général et membre du Comité exécutif du groupe AXA, Vice-président délégué du MEDEF. Il a rejoint le groupe SCOR le 4 novembre 2002 en tant que Président-Directeur général.

Julien Carmona,

Chief Operating Officer de SCOR SE

Julien Carmona (40 ans), de nationalité française, est ancien élève de l'Ecole normale supérieure, agrégé d'histoire, ancien élève de l'Ecole nationale d'administration et Inspecteur des finances. Après un début de carrière au ministère de l'Économie et des Finances, il a rejoint BNP Paribas en 2001. Il a ensuite exercé les fonctions de Conseiller économique du Président de la République de 2004 à 2007. Il a été Directeur exécutif chargé des Finances de la Caisse nationale des caisses d'épargne (CNCE) de juin 2007 jusqu'à la fusion de cet organisme avec la Banque fédérale des banques populaires en juillet 2009. Il a rejoint SCOR en octobre 2009 et en a été nommé Chief Operating Officer au 1^{er} janvier 2010.

Paolo De Martin,

Directeur financier (Chief Financial Officer) de SCOR SE

Paolo De Martin (41 ans), de nationalité italienne, est diplômé en Economie de l'université Ca' Foscari (Italie). Il a ensuite passé deux ans dans le domaine de l'optique en tant que fondateur et associé-gérant d'un fabricant lunetier. Il a rejoint General Electric (GE) en 1995 en tant que stagiaire en finance à Londres. En 1997, il rejoint l'audit interne et le consulting group de GE, en charge de missions au sein des diverses entités de GE aux Amériques, en Europe et en Asie-Pacifique. En 2001, Paolo De Martin est promu Executive Manager de GE Capital Europe avant de rejoindre GE Insurance Solutions comme Financial Planning and Analysis Manager des activités de réassurance de dommages et de responsabilités. En 2003, il est nommé Directeur financier de GE Frankona Group, avant de devenir, en juillet 2006, Directeur financier de Converium. En septembre 2007, Paolo De Martin est nommé Directeur financier Groupe de SCOR.

Benjamin Gentsch,

Directeur général adjoint (Deputy Chief Executive Officer) de SCOR Global P&C SE

Benjamin Gentsch (50 ans), de nationalité suisse, est diplômé en *management* de l'université de St. Gallen, où il s'est spécialisé en assurance et *risk management*. De 1986 à 1998, il a occupé plusieurs postes au sein de Union Reinsurance Company, dont il a dirigé de 1990 à 1998 la souscription des Traités en Asie et en Australie. En 1998, il rejoint Zürich Re à la tête de la souscription internationale en charge du renforcement de la société en Asie, Australie, Afrique et Amérique latine. Il prend également la tête du département de réassurance « Global Aviation » et développe le département « Global Marine ». En septembre 2002, Benjamin Gentsch est nommé Directeur général de Converium Zürich puis Vice-président exécutif en charge des Spécialités. En septembre 2007, il est nommé Directeur général (Chief Executive Officer) de SCOR Switzerland et Directeur général adjoint de SCOR Global P&C SE.

Frieder Knüpling,

Directeur général adjoint (Deputy Chief Executive Officer) de SCOR Global Life SE

De nationalité allemande, Frieder Knüpling (41 ans) est diplômé des universités de Göttingen et de Fribourg en mathématiques et en physique. Il est assistant de recherches à l'université de Fribourg ainsi que dans d'autres universités avant de soutenir sa thèse de doctorat sur la modélisation économétrique des données macroéconomiques et financières. De 1999 à 2002, il travaille chez Gerling-Konzern Globale Rückversicherungs-AG et sa filiale britannique, où il s'occupe de tarification et d'évaluation. A partir de 2003, il dirige le service d'actuariat et de comptabilité de la société Revios. A compter de 2007, Frieder Knüpling dirige le service Corporate Actuarial Department sous la responsabilité du Chief Risk Officer. Il est nommé Deputy Chief Risk Officer de SCOR en décembre 2008 puis Head of Financial & Actuarial de SCOR Global Life. Il est membre de l'Association allemande des actuaires, DAV (Deutsche Aktuarvereinigung).

Gilles Meyer,

Directeur général (Chief Executive Officer)
de SCOR Global Life SE

Gilles Meyer (53 ans) a la double nationalité française et suisse. Il est diplômé d'une école de commerce française et titulaire d'un MBA du GSBA de Zürich. Gilles Meyer a débuté sa carrière comme souscripteur chez Swiss Re avant de prendre en charge à Bâle le département Facultatifs de la société La Baloise. Après 23 ans d'expérience en réassurance de traité et facultatives, Gilles Meyer a été Directeur général d'Alea Europe de 1999 à 2006, en charge à la fois de la réassurance de dommages et de la réassurance Vie, et de 2005 à 2006 Directeur de la souscription Groupe d'Alea. Il a rejoint le Groupe en janvier 2006 et a dirigé les marchés germanophones de SCOR Global P&C SE basés à Hanovre, Bâle et Winterthur. Il a été nommé responsable de la Business Unit 1 de SCOR Global Life SE et membre du Comité exécutif du Groupe en novembre 2006 puis Directeur général adjoint de SCOR Global Life SE en septembre 2007. En janvier 2008, il est nommé Directeur général de SCOR Global Life SE.

Victor Peignet,

Directeur général (Chief Executive Officer)
de SCOR Global P&C SE

De nationalité française, Victor Peignet (53 ans), ingénieur du Génie maritime, diplômé de l'École nationale supérieure des techniques avancées (ENSTA), a rejoint le département Facultatifs de SCOR en 1984, venant du secteur pétrolier *offshore*. Il a exercé de 1984 à 2001 des responsabilités de souscription des risques Energie & Transport maritime chez SCOR, successivement comme souscripteur puis comme Directeur de branche. Il a dirigé la division Grands risques d'entreprises du Groupe (Business Solutions (facultatifs)) depuis sa création en 2000, en tant que Directeur général adjoint puis Directeur général depuis avril 2004. Le 5 juillet 2005, Victor Peignet a été nommé responsable de l'ensemble des opérations de réassurance de Dommages de SCOR Global P&C SE. Il est actuellement Directeur général de SCOR Global P&C SE.

Philippe Trainar,

Chief Risk Officer de SCOR SE

Philippe Trainar (57 ans), de nationalité française, est ancien élève de l'ENA et licencié en sciences économiques. Il a occupé de nombreuses fonctions dans la haute administration de 1981 à 1999, notamment en tant qu'attaché financier auprès de l'ambassade de France en Allemagne (1985-1987), conseiller au cabinet du Premier ministre (1993-1995) et sous-directeur en charge des questions économiques internationales au ministère de l'Economie et des Finances. Il a également été en charge de la modélisation macro-économique au ministère de l'Economie et des Finances. En 2000, il intègre la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA) en tant que Directeur des Affaires économiques, financières et internationales. En février 2006, il est nommé Chief Economist du groupe SCOR. Philippe Trainar préside le comité Solvabilité II et est membre du Bureau de la commission économique et financière de la Fédération française des sociétés d'assurance (FFSA). Il est membre du Conseil d'analyse économique auprès du Premier ministre, et de la Commission économique de la nation. Par ailleurs, Philippe Trainar a mené de nombreux travaux scientifiques sur l'économie, le risque, l'assurance et la solvabilité, qui ont été publiés dans des revues scientifiques telles que le *Journal of Risk and Insurance*, les *Geneva Papers*, *Economie & Statistique* ainsi que dans *Risques*. Il est rédacteur en chef de la Revue française d'économie.

François de Varenne,

Président du Directoire (Chief Executive Officer)
de SCOR Global Investments SE

De nationalité française, François de Varenne (44 ans) est polytechnicien, ingénieur des Ponts et Chaussées, docteur en sciences économiques et actuaire diplômé de l'Institut de science financière et d'assurances (ISFA). François de Varenne a rejoint la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA) en 1993 pour y devenir Responsable des Affaires économiques et financières. A Londres à partir de 1998, il a été successivement Insurance Strategist chez Lehman Brothers, Vice-président en charge de solutions de gestion d'actifs et de transactions structurées, spécialiste des sociétés d'assurance et de réassurance, chez Merrill Lynch puis chez Deutsche Bank. En 2003, il est devenu Associé gérant au sein de Gimar Finance & Cie. Il a rejoint le Groupe en 2005 en tant que Directeur du Corporate Finance et de la Gestion des actifs. Le 3 septembre 2007, il a été nommé Group Chief Operating Officer. Le 29 octobre 2008, il a été désigné Chief Executive Officer de SCOR Global Investments SE.



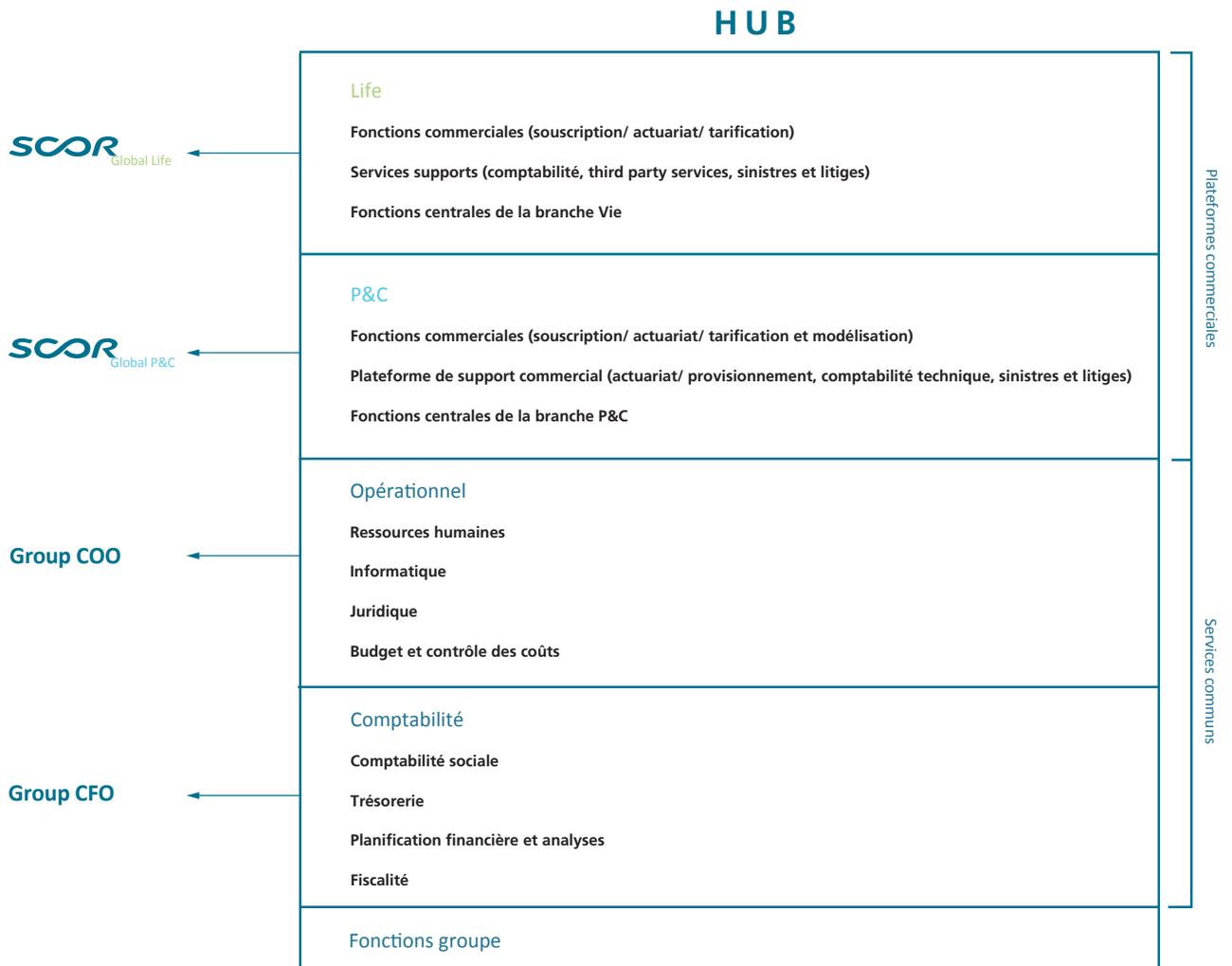
Une organisation efficace par métiers et par Hubs

SCOR a mis en place en 2008 et au début de l'année 2009 sa nouvelle organisation en Hubs. Six plateformes – à Londres, Cologne, Zurich, Singapour, New York et Paris – soutiennent de manière très efficace les activités de souscription réalisées par SCOR Global Life et SCOR Global P&C. Les fonctions centrales sont réalisées en partie à partir de ces Hubs. Ce modèle original correspond à la volonté du Groupe d'être global, avec des

méthodes et des politiques communes à travers le monde, mais aussi très proche des marchés sur lesquels il opère.

La structure en Hubs implique une bonne connaissance des marchés locaux, ce qui permet au Groupe de disposer d'un vivier de talents à l'échelle mondiale.

.....
PRINCIPES D'ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ EN HUBS : UNE APPROCHE FONCTIONNELLE



Le Groupe a également pris en compte dans son organisation les caractéristiques de sa réorganisation statutaire de 2007 autour de trois Sociétés européennes (*Societas Europaeae*). SCOR a fait le choix de transformer en Sociétés européennes non seulement la société de tête SCOR SE, société cotée à Paris et à Zurich, mais également les trois sociétés opérationnelles SCOR Global Life et SCOR Global P&C (en 2007) et SCOR Global Investments (en 2008). Pour le groupe SCOR, cette forme de société est un choix d'identité et d'organisation du Groupe, dans la mesure où le statut de Société européenne répond efficacement aux caractéristiques de l'activité de réassurance. Une société de réassurance installée dans un Etat de l'Union européenne est désormais soumise au contrôle des autorités de cet Etat, notamment en matière de solvabilité, donc de localisation et d'immobilisation du capital, quand bien même elle exerce son activité par l'intermédiaire de succursales installées dans d'autres Etats de l'Union européenne.

Cette organisation efficace est en outre renforcée par la volonté du management de simplifier la structure juridique du Groupe en réduisant le nombre d'entités juridiques, qui sont passées de 71 filiales en 2007 à 45 en 2010.

Les entités opérationnelles ont quant à elles opté pour une organisation propre : SCOR Global Life est structuré en Market Units en fonction de zones géographiques, tandis que SCOR Global P&C est organisé par lignes de métiers. Chaque entité choisit l'organisation la plus efficace en fonction de ses métiers et des attentes de ses clients tout en conservant la volonté du Groupe de maintenir une présence et une offre commerciale de proximité.

LES TROIS PILIERS DU GROUPE





L'articulation entre les activités d'une région et le rôle du Hub

Maxine Verne
Senior Vice President & General Counsel for the Americas Hub

Cette structure organisationnelle contribue-t-elle à une meilleure communication entre les entités opérationnelles et les fonctions centrales ?

Bien que les entités américaines aient dès l'origine assumé des fonctions centrales pour les deux divisions opérationnelles, la mise en place du Hub a amélioré l'échange d'informations et la coopération entre les différentes divisions sur le continent américain. L'approche plus globale de cette structure en Hubs pour appréhender les objectifs du Groupe comme les différents événements intervenant dans les Amériques permet de donner au moment voulu des informations ciblées précieuses aux deux divisions. Cette structure permet également aux entités opérationnelles de mieux tirer parti des relations clients en vue de nouvelles opportunités. Enfin, SCOR donne ainsi une image plus cohérente du Groupe aux clients, aux autorités de réglementation, aux courtiers, etc.

Comment le Hub gère-t-il cette structure organisationnelle et fait-il le lien entre les branches et le Hub ?

Le moyen de gestion le plus efficace reste une communication permanente et une interaction dynamique entre la direction fonctionnelle des divisions (par exemple les cadres financiers, les responsables des services de gestion des risques, etc.) et leurs homologues dans le Hub. De plus, la direction du Hub des Amériques participe aux réunions des Conseils d'administration de chaque entité opérationnelle et certains membres de la direction du Hub occupent des postes de direction dans chacune des entités opérationnelles. Ce degré d'implication crée un environnement de travail efficace et dynamique.

Est-ce que cela a simplifié et/ou amélioré la structure organisationnelle existante ?

Contrairement à d'autres régions du monde, les autorités de réglementation américaines interdisent à une même entité de souscrire à la fois des affaires Vie et Non-Vie. L'établissement d'une structure en Hubs n'a donc pas influé sur le nombre d'entités de niveau Groupe au sein du Hub, mais s'est toutefois accompagné d'un réel gain d'efficacité sur le plan opérationnel. Grâce à ce fonctionnement en Hubs, qui comprend certaines fonctions centrales pour les deux divisions, nous bénéficions de synergies opérationnelles et optimisons les ressources de la zone Amériques, aboutissant à une structure opérationnelle plus « *lean* » et efficace.



Les trois moteurs du Groupe

La réassurance, un secteur stratégique	52
SCOR Global P&C	54
SCOR Global Life	58
SCOR Global Investments	62
Une présence mondiale	67



La réassurance, un secteur stratégique

Patrick Thourot
Ancien COO de SCOR

La réassurance est une activité peu ou pas connue du grand public, voire des assureurs eux-mêmes ; l'activité de cession en réassurance était, jusqu'il y a peu, l'affaire de quelques spécialistes et des souscripteurs de risques industriels au sein des compagnies d'assurance. Le secteur n'en remplit pas moins une fonction majeure dans un métier qui ne dispose pas, au contraire de la banque, d'un prêteur en dernier ressort, assurant quoiqu'il advienne la liquidité du système bancaire et l'approvisionnement des clients en « monnaie Banque centrale ». On a vu, dans un passé récent, que ce rôle n'avait rien de théorique ou d'hypothétique : pourtant, il n'existe pas dans l'assurance. Les réassureurs assurent cette fonction, ainsi que la garantie de l'assurabilité des risques. C'est déjà considérable, mais il est probable que, dans un proche avenir, le rôle de quasi garant de la solvabilité des cédantes va apparaître dans le cadre des nouvelles régulations « Solvency 2 ».

LE RÉASSUREUR, GARANT DES OPÉRATIONS D'ASSURANCE

Globalement, la réassurance garantit la bonne fin des opérations d'assurance, au moins pour la part qui lui est cédée, et cette mission est accomplie sans intervention publique, et même jusqu'à une date récente, sans réglementation contraignante. Ce n'est pas un médiocre succès d'avoir pu faire face, dans la même décennie, à la tragédie du World Trade Center, au cumul des ouragans Katrina, Rita et Wilma, et à quelques-uns des plus sévères et plus meurtriers tremblements de terre en Indonésie, en Chine, à Haïti et au Chili.

Ce rôle ne peut être rempli efficacement que par l'utilisation optimale de toutes les compétences des compagnies de réassurance pour constituer des portefeuilles de risques dans l'ensemble du monde mutualisant des expositions de pointe (des facteurs de gravité des risques) dans l'espace et dans le temps. Dispersion, décorrélation, diversification sont les objectifs que poursuivent les réassureurs dans la constitution

des portefeuilles de risques en Dommages et en réassurance Vie. C'est en respectant ces règles, ainsi qu'en acquérant une connaissance aussi précise que possible de la qualité et de l'exposition au risque des portefeuilles qui leur sont cédés, que les réassureurs peuvent garantir la bonne fin des opérations d'assurances, même en faisant face à des sinistres de gravité exceptionnelle.

Il en résulte que la réassurance est aussi l'acteur qui permet de définir l'assurabilité du risque, en considérant que celle-ci n'est compromise que par le défaut d'aléa, l'asymétrie excessive d'information (ou « hasard moral ») et la disponibilité de la capacité de réassurance. Ce rôle est évidemment stratégique : dès lors qu'un réassureur accepte de consacrer de la capacité à la couverture d'un risque réel et aléatoire, celui-ci devient assurable par l'assurance de marché. Encore faut-il, pour que la capacité soit créée, que la rémunération qu'est prête à lui consentir la cédante soit suffisante pour rémunérer le risque et surtout le capital (la marge de solvabilité) qui est immobilisé pour garantir le risque. Ce n'est évidemment pas toujours le cas.

Cela étant, cette réflexion souligne que la réassurance produit un rôle d'intermédiation entre les marchés financiers (qui financent, moyennant rémunération, ses fonds propres et sa marge de solvabilité ou de sécurité) et les risques Vie et Non-Vie. C'est cette intermédiation dont certaines cédantes voudraient se passer en recourant à la titrisation de certains de leurs portefeuilles (quasi quote-part) ou à l'émission d'obligations catastrophes (quasi traités en *excess of loss*). En réalité, la réassurance définit la prime de risque théorique des portefeuilles des cédantes, tels que des marchés financiers très efficaces la définiraient. Cela devrait faire, rationnellement, des réassureurs les responsables de la définition des taux de cotisation des grandes familles de risque sur chaque marché. Même si les fluctuations de l'abondance de la capacité expliquent certaines évolutions des taux, notamment à l'heure actuelle, la gouvernance des taux ne paraît pas aujourd'hui bien clairement assurée. La réassurance est « prêteur en dernier ressort ». Elle ne peut se targuer de dicter aux cédantes des taux de primes aussi

contraignants que le sont aujourd'hui les taux directeurs des Banques centrales. La concurrence y gagne et la brutalité du cycle s'en trouve atténuée.

UN RÔLE EN EXPANSION

Le rôle de la réassurance pourrait encore se déployer dans les années à venir. Les règles de solvabilité qui vont s'appliquer à toutes les sociétés d'assurances seront fondées sur l'allocation du capital et de la marge de sécurité à chaque catégorie des risques. La logique serait d'optimiser des portefeuilles en fonction des fonds propres disponibles, de l'appétit pour le risque, et de la rentabilité attendue par l'entreprise de son portefeuille, qui sera d'autant meilleure que le portefeuille est diversifié.

Cet exercice majeur de réflexion sur le risque et la capacité de l'entreprise à souscrire pourraient, dans le futur, inclure le soutien que peut lui apporter son réassureur pour réallouer son portefeuille, ou compenser une insuffisance provisoire de fonds propres. Le réassureur pourrait ainsi retrouver le rôle qu'il a joué et joue encore dans les pays émergents, celui de « prêteur de marge de solvabilité ».

Promoteur de l'assurabilité, fournisseur d'une garantie de bonne fin des opérations d'assurance, porteur d'une logique de mesure du risque et de sa rentabilité qui constitue la base de la tarification, demain peut-être, nouveau garant ou soutien de la solvabilité de certaines cédantes, le réassureur occupe effectivement une position stratégique dans le dispositif de couverture de tous les risques.

L'AVENIR DE LA RÉASSURANCE

Les observateurs aiment décréter la disparition prochaine de la réassurance au profit de nouvelles techniques de couverture des risques de pointe, souvent sous forme d'émission de titres obligataires, ILS ou *Cat bonds*. De même, les captives ou la « titrisation » généralisée doivent, selon certains, supplanter la réassurance. Il est d'usage, dans ces écrits, de surligner la « qualité » des prix de risques dégagés par les marchés financiers, qui serait meilleure que la tarification issue de l'intermédiation du réassureur. Car, évidemment, le réassureur est fondamentalement un intermédiaire entre les marchés financiers qui lui fournissent la capacité et l'univers des risques couverts par les assureurs.

Tout ceci n'est finalement pas très inquiétant pour notre métier. L'univers des risques est en expansion, le développement des marchés financiers pousse le développement de la capacité de réassurance et ce, d'autant plus qu'elle est convenablement rémunérée, et que les risques sont efficacement connus et sélectionnés. Donc, le métier a de l'avenir ; à condition bien sûr que la rémunération soit suffisante pour permettre la souscription. A condition aussi que les réassureurs maintiennent leurs efforts de recherche sur les risques et de créativité sur les produits. Dans ces domaines, SCOR a montré son savoir-faire : longévité, dépendance, ILS, capital conditionnel, efforts pour dominer les contraintes de Solvency 2, ALM de haut niveau, modèle interne « *best in class* », appréhension des risques émergents, ERM. Et l'avenir réserve sûrement aux spécialistes de l'appréciation et de l'assurabilité des risques de nouveaux défis que la réassurance devra relever.

SCOR poursuivra aussi l'effort d'accompagnement de ses clients dans les nouveaux marchés des pays émergents qui sont en plein développement, en assurance de biens et responsabilité d'abord, puis en assurance Vie, retraite et santé.

SCOR Global P&C

Les activités de SCOR en réassurance des risques de dommages et de responsabilité sont regroupées au sein d'une entité dédiée, SCOR Global P&C. En réassurance de dommages, SCOR compte parmi les cinq premiers réassureurs au monde, avec une présence majeure sur les marchés européens et de fortes positions dans le reste du monde à l'exception des Etats-Unis et des branches de responsabilités civiles. Ces sous-pondérations volontaires du Groupe sont liées aux deux caractéristiques majeures de sa politique, à savoir d'une part une appétence au risque modérée et une recherche de faible volatilité de ses résultats autour d'un bon niveau de rémunération des capitaux, et d'autre part, la gestion des cycles avec une anticipation de retour probable de l'inflation à relativement court terme qui incite à la prudence vis-à-vis des branches d'assurance à développement long.

UNE OFFRE ADAPTÉE AUX BESOINS DE NOS CLIENTS

Conjuguant deux approches, l'une globale, et l'autre multi-domestique, SCOR Global P&C (SGPC) fournit à ses clients et à ses partenaires commerciaux des services et des produits à valeur ajoutée en leur garantissant le niveau de sécurité attendu d'un réassureur de premier plan, tout en respectant les exigences du Groupe en termes d'allocation de capital économique, de rentabilité et de diversification des risques. Aujourd'hui parmi les cinq premiers réassureurs Non-Vie et figurant dans bien des marchés parmi les quatre premiers acteurs, SGPC est apériteur d'environ un tiers des primes qu'il souscrit. Il offre à ses clients son savoir-faire en concevant, structurant et cotant des solutions adaptées de transfert ou de financement de risques. Pour ce faire, SGPC s'appuie sur quarante années d'expérience et une expertise reconnue multi-branches en Traités, en Spécialités et en Facultatifs, renforcée par l'acquisition de Converium en 2007.

La structure opérationnelle de SGPC permet d'allier l'efficacité commerciale d'un réseau international d'entités sur le terrain, habilitées à tarifier et à souscrire, et le contrôle central de cette souscription, grâce à des outils de planification, de tarification et de contrôle des risques. Ainsi, SGPC peut à la fois sélectionner ses risques et les tarifier en s'inscrivant dans un cadre de gestion globale des cycles d'assurance et de réassurance, tout en apportant les relations de proximité et les services de haut niveau qu'attendent ses clients. Le pilotage centralisé des risques est réalisé à partir d'un système d'information unique pour l'ensemble du Groupe.

DEUX CATÉGORIES D'ACTIVITÉS

Les activités de SGPC sont réparties de manière équilibrée entre les Traités de Dommages et de Responsabilités et les facultatives d'accompagnement d'une part, et les Traités et les Facultatifs de Spécialités et les Facultatifs de grands risques d'autre part.

■ Les Traités de Dommages et de Responsabilités : le métier est marqué par les spécificités locales de chaque marché ; il nécessite une approche technique fondée sur une forte présence locale qui donne une connaissance en profondeur de l'environnement juridique et social des risques, des conditions des marchés d'assurance directe et de leurs évolutions prévisibles ainsi que des besoins des assureurs en matière de financement et de transfert de risques. Les fonctions centrales transversales de tarification actuarielle, de souscription, de modélisation, de gestion des risques et des sinistres, de marketing et de R&D offrent leur expérience et leur savoir-faire aux clients de SGPC. Les Traités de Dommages et de Responsabilités constituent le cœur de l'activité P&C et sont organisés autour de trois régions : Europe / Proche et Moyen-Orient / Afrique ; Amériques ; Asie-Pacifique.

■ Les Spécialités et les Grands Risques : l'approche est globale sur un large éventail de secteurs économiques peu corrélés entre eux et avec les Traités de réassurance traditionnelle. Elle est portée par des équipes spécialisées composées d'experts ayant des expériences opérationnelles dans les secteurs ciblés. Ces équipes opèrent à partir de centres d'excellence à vocation mondiale et utilisent le réseau des Traités de Dommages et de Responsabilités pour commercialiser les expertises et maximiser les synergies. Le portefeuille d'activités se répartit en quatre grandes composantes :

- Business Solutions, exclusivement dédiée à la souscription des grands risques industriels en dommages aux biens et en responsabilité civile dans des secteurs comme les ressources naturelles (*onshore, offshore*, construction navale et mines) et les risques commerciaux et industriels (industries manufacturières, entreprises financières et de services).
- Les *joint-ventures* et partenariats avec les participations aux Lloyd's, MDU (Medical Defense Union) et GAUM (Global Aerospace Underwriting Managers).
- Les lignes de Spécialités 1 regroupant l'Agriculture, le Transport, les catastrophes naturelles aux Etats-Unis, la Construction et le Bris de Machines.
- Les lignes de Spécialités 2 avec l'Aviation, le Crédit-Caution, l'Assurance décennale et l'Espace.

Au-delà de son offre commerciale, SGPC propose à ses clients de nombreux services à forte valeur ajoutée tels que de l'assistance technique ou juridique en évaluation et en gestion de risques et de sinistres, des séminaires de formation réalisés par des experts du Groupe ainsi que de nombreuses publications techniques.

Grâce à son offre étendue, son niveau d'expertise reconnu et son image de marque très positive, la notoriété de SGPC n'a cessé de progresser durant ces dernières années. L'étude bi-annuelle d'évaluation des compagnies de réassurance Non-Vie du cabinet de conseil spécialisé Flaspöhlher réalisée en 2010 confirme ce statut et





Les grandes catastrophes et la mutualisation des risques grâce à la diversification géographique

Jean-Paul Conoscente
Chief Underwriting Officer – Americas and Global Head of the Natural Catastrophe Team

Comment expliquez-vous que l'année 2010 ait été marquée par un niveau élevé de catastrophes naturelles dans le monde ?

2010 a en effet connu un nombre particulièrement élevé de catastrophes naturelles : outre les trois séismes de forte magnitude qui ont frappé Haïti, le Chili et la Nouvelle-Zélande, des inondations gravissimes se sont produites en France, en Europe de l'Est, en Chine, au Pakistan et en Australie. De plus, 12 ouragans et 8 typhons se sont respectivement formés au-dessus de l'Atlantique et de l'océan Pacifique. Heureusement, aucun de ces cyclones tropicaux n'a touché de zone urbaine majeure et les pertes économiques et assurées sont demeurées limitées. Alors que les scientifiques ne voient pour l'instant aucun lien entre ces différents tremblements de terre, les inondations importantes et les nombreux cyclones tropicaux peuvent être directement ou indirectement associés au phénomène climatique actuel La Nina. Les experts prévoient pour l'année 2011 un prolongement de La Nina. Il faut donc nous attendre à une nouvelle saison de forte activité météorologique pendant l'année à venir.

La diversification géographique des risques est-elle une solution pour un réassureur ?

L'augmentation des catastrophes naturelles représente à la fois une menace et une opportunité pour un réassureur de dimension mondiale tel que SCOR. Les opportunités proviennent des pays développés et en développement où les assurés et assureurs cherchent une couverture supplémentaire pour faire face aux catastrophes naturelles tant en termes de

gravité que de fréquence. La réassurance des catastrophes naturelles représente pour le Groupe un véhicule de croissance pour les années à venir. Toutefois, nous devons parallèlement gérer nos propres accumulations en adaptant notre couverture de réassurance et en optimisant notre portée géographique en fonction du taux de rendement de chacun des marchés. Cette politique d'optimisation est mise en place dans le cadre de notre plan stratégique « Strong Momentum ». Enfin, nous comptons poursuivre notre stratégie de rééquilibrage de nos expositions en Europe et au Japon par un renforcement de nos expositions en Amérique du Nord.

Quelle est la meilleure couverture possible contre les catastrophes naturelles aux Etats-Unis ?

Aux Etats-Unis, la réassurance des séismes et des ouragans comprend avant tout des traités en excédent de sinistres CAT. Nous avons toutefois constaté un regain d'intérêt de la part des assureurs pour des couvertures proportionnelles leur apportant des capitaux supplémentaires en cas d'augmentation de la fréquence ou d'aggravation des pertes. 2010 était de nouveau une mauvaise année pour les sociétés du Midwest qui ont subi pour la troisième année consécutive des pertes en raison de tornades et de la grêle. Il reste à déterminer si cette apparente augmentation du nombre de tornades et de pluies de grêle peut être considérée comme une nouvelle tendance. En tous les cas, SCOR poursuit une gestion active de son capital en vue d'anticiper un éventuel changement du régime climatique.

conclut à une très forte progression de la notoriété et de la satisfaction de SGPC, démontrant ainsi la profondeur de son fonds de commerce, son renforcement ces dernières années, et son potentiel de croissance. En Europe, SGPC se classe globalement 4^{ème} meilleur réassureur toutes catégories confondues, 3^{ème} réassureur le plus recommandé par des cédantes au « Net Promoter Score[®] » ou en termes de « capacité à croître ». En Asie, SGPC ressort 7^{ème} meilleur réassureur, 1^{er} en Inde, 4^{ème} au Japon, en Corée du Sud et à Taïwan et réassureur le plus recommandé sur ces quatre derniers pays.

UNE ANNÉE TECHNIQUEMENT PROFITABLE

L'année 2010 a été techniquement profitable, sans recours au relâchement de réserves, bien qu'affectée par une série de catastrophes naturelles sans précédent de par sa dispersion géographique et l'ampleur des sinistres économiques et assurés.

Le résultat de l'année 2010 s'inscrit dans la lignée des années précédentes en alliant un ratio combiné net inférieur à 100 % (98,9 %, qui serait ramené à 95,3 % sur la base d'une charge en catastrophes naturelles normalisée aux 6 % budgétés à l'année) et une croissance des primes de 12 % (6 % à taux de change constants).

Cette performance est réalisée en dépit de sinistres majeurs survenus tout au long de l'année, les inondations et les cyclones qui ont frappé l'Australie au dernier trimestre venant s'ajouter aux événements des trimestres précédents : la tempête Xynthia en Europe, les tremblements de terre de Haïti et du Chili, les inondations en Europe et le tremblement de terre de Nouvelle-Zélande en septembre, pour ne citer que les principaux.

Elle confirme l'efficacité de la gestion dynamique des portefeuilles, qui bénéficie de la volonté des assureurs de diversifier les contreparties en réassurance et de la redistribution de parts qui en découle et s'opère au profit de SCOR. Elle se traduit par une amélioration constante de la qualité des risques souscrits, concrétisée par une baisse continue du poids de la sinistralité de fond de portefeuille dans le ratio combiné.

Dans un marché mondial qui est resté globalement légèrement baissier, à l'exception de quelques poches de majorations ou de baisses plus prononcées fonctions des niveaux de sinistralité constatés, anormalement hauts (comme en Energie Offshore) ou bas (comme en catastrophes naturelles aux Etats-Unis), la politique de diversification de ses activités P&C menée par SCOR a permis de gérer au mieux l'utilisation du capital et de tirer parti des opportunités de croissance profitable.

STRONG MOMENTUM

Avec la publication de son nouveau plan stratégique, le Groupe a énoncé ses orientations pour les 3 années à venir. Il entend conserver son modèle de développement axé sur la rentabilité et l'équilibre entre ses activités de réassurance Vie et de réassurance Non-Vie.

Ainsi, dans le cadre de « Strong Momentum », SGPC lance six nouvelles initiatives sur la période 2010-2013 :

- l'augmentation modérée des rétentions pendant le plan ;
- le développement des activités de grands risques Business Solutions ;
- une plus grande souscription de risques de responsabilités et de catastrophes naturelles américaines ;
- l'accès à des sources additionnelles d'activité via les agences de souscription ;
- le lancement d'une offre de services en solutions de transformation et de titrisation de risques ;
- ainsi qu'un possible élargissement des activités de SCOR aux Lloyd's, intervenu depuis l'annonce du plan stratégique avec le lancement du syndicat Channel 2015, dont SCOR est le seul pourvoyeur de capital, et des partenariats public-privé.

Cette stratégie devrait conduire à :

- une croissance des primes de SGPC d'environ 9 % par année sur la durée du plan « Strong Momentum », dont approximativement 4 % pour la croissance purement organique et 5 % au titre des six initiatives annoncées ;
- un renforcement du portefeuille de réassurance non-proportionnelle ;
- un rééquilibrage géographique des souscriptions de SGPC au profit des zones Amériques et Asie-Pacifique en Traités de Dommages et de Responsabilités ;
- la poursuite d'une politique sélective de développement et d'affirmation de *leadership* dans le domaine des Traités de Spécialités et des Facultatifs de grands risques en mettant à profit la solidité du fonds de commerce, l'efficacité du réseau et les synergies avec les Traités de Dommages et de Responsabilités.

DES OBJECTIFS CONFIRMÉS POUR L'ANNÉE 2011

SGPC a annoncé d'excellents renouvellements de ses traités en 2011, confortant sa position parmi les leaders du secteur. Dans un environnement tarifaire stable, avec des termes et conditions de marchés inchangés, SGPC enregistre une croissance de ses primes de 13 % pour atteindre un montant global de EUR 2 056 millions, tout en conservant un ratio de souscription stable. Ces résultats correspondent parfaitement aux orientations du nouveau plan stratégique « Strong Momentum ». SGPC a par ailleurs poursuivi une gestion active de son portefeuille initiée depuis plusieurs années en résilient et restructurant près de 19 % du portefeuille. A l'issue de ces renouvellements, il est important et satisfaisant pour le Groupe de souligner que la croissance est bien répartie à la fois géographiquement et sur les branches pratiquées, répondant ainsi à sa volonté forte de diversification dans le respect des objectifs de rentabilité.

Sur l'année, et comme énoncé dans le cadre du plan stratégique, SGPC devrait enregistrer une croissance de ses primes de 9 % et un ratio combiné net autour de 95-96 %.





Obtention d'une licence mixte de réassurance en Chine

Yu Wei Dong
General Manager, SCOR SE Beijing Branch

Quels sont les avantages qu'a apportés au Groupe l'obtention de la licence mixte de réassurance en Chine ?

- Une stratégie de développement efficace et des innovations tous les ans.

SCOR mène une politique à long terme claire et est capable d'anticiper l'évolution des marchés, ce qui donne lieu à une stratégie commerciale fructueuse et à une allocation appropriée des ressources internes. SCOR peut ainsi se concentrer sur les questions déterminantes et continuer d'aller de l'avant. Dès qu'un objectif est fixé, la succursale chinoise de SCOR met tout en œuvre pour l'atteindre.

- Stabilité du personnel et politique de souscription cohérente

Choix réfléchi des représentants de chaque pays/région qui ont une véritable expertise en matière de souscription et un sens commercial aiguisé permettant à SCOR de mener une stratégie de développement efficace sur les marchés locaux.

- Sélection ciblée des partenaires à long terme
- Les clients de SCOR sont capables de faire face aux difficultés et partagent les fruits de leur succès avec SCOR. Une telle collaboration est essentielle pour la stratégie et le développement de SCOR.

- Analyse approfondie et suivi permanent du développement des marchés

Pour toute prise de décision, l'entité ou le représentant local de SCOR mène un travail de fond approprié en vue d'encourager la mise en place de mesures de développement précises qui permettent l'établissement de plans d'action et une plus grande visibilité du marché.

Comment le Groupe est-il considéré par le marché de la réassurance chinois ?

SCOR est considéré comme une compagnie de réassurance de premier plan sur le marché chinois avec une excellente expertise et une politique de développement commercial à long terme très précise.

Par rapport à certains concurrents, SCOR possède une équipe d'experts plus réduite et veille à garantir une plus grande proximité avec ses clients.

En tant que compagnie de réassurance internationale, SCOR s'efforce toujours de maintenir une discipline de prix raisonnable et préconise les partenariats gagnant-gagnant.

Quelles sont les ouvertures possibles sur ce marché pour le Groupe ?

La succursale de SCOR SE à Pékin s'est bien développée depuis fin 2009 grâce au renforcement de l'équipe dirigeante et au changement du mode de gestion de la succursale, avec une stratégie commerciale plus flexible et une collaboration plus étroite avec la clientèle. En termes de traités comme de facultatives, nous avons constaté une croissance de 20 % sur le marché chinois. Pour les activités Vie, la succursale de SCOR SE à Pékin a obtenu l'année dernière une licence mixte permettant au Groupe de réaliser en direct des affaires de réassurance Vie en Chine.

Pour la succursale de SCOR SE à Pékin, les affaires en facultatives permettent d'établir une coopération avec la plupart de nos partenaires. Nos services de réassurance facultative sont toujours très appréciés par nos clients, mais ont toutefois besoin d'être développés. De plus, face à la demande accrue de la part des cédantes locales de services plus techniques et de plus grandes capacités, il est nécessaire d'accroître le volume de ressources allouées.

SCOR Global Life

SCOR Global Life (SGL), entité de réassurance Vie de SCOR, figure parmi les cinq premiers réassureurs Vie mondiaux. A ce titre, elle fonde sa stratégie sur la construction de relations de long terme avec ses clients partout dans le monde. Grâce à un réseau de 31 bureaux et filiales desservant plus de 80 pays, les spécialistes Vie de SGL s'adaptent aux spécificités locales de chaque marché, offrant ainsi aux clients un service de proximité créatif, efficace et apprécié. SGL est structuré autour de trois unités opérationnelles, à savoir une unité basée à Paris (Market Unit 1) et couvrant les zones Europe du Sud, de l'Ouest et l'Asie-Pacifique ; une autre à Cologne (Market Unit 2) qui couvre l'Europe de l'Est et centrale ainsi que le Moyen-Orient ; et enfin Londres (Market Unit 3) couvrant l'Amérique du Nord, l'Amérique latine, la Scandinavie, le Royaume-Uni et l'Irlande.

SGL propose une offre de produits et de services élargie adaptée aux demandes spécifiques des cédantes sur l'ensemble des risques d'assurance. SGL dispose d'une expertise en Décès, Invalidité (Suède, Allemagne), Accident, Dépendance, Longévité et Maladies redoutées (Royaume-Uni) et offre une couverture sur l'ensemble des produits individuels, collectifs et emprunteurs. SGL offre à ses clients des services à haute valeur ajoutée : équipe dédiée à la sélection des risques, mise à disposition d'outils de tarification, analyses de portefeuilles, gestion des sinistres, cycles de formation.

QUATRE CENTRES DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

Afin de faire bénéficier nos clients des informations les plus récentes, les centres de R&D de SGL collaborent régulièrement avec des chercheurs et des établissements d'enseignement supérieur qui font autorité dans leur domaine. Grâce à ces partenariats, les centres de R&D bénéficient d'une large palette d'expertises qui contribuent à renforcer nos compétences en matière d'évaluation du risque.

■ Centre R&D Assurance Longévité et Mortalité (CERDALM)

La mortalité et la longévité sont des risques très présents au sein des portefeuilles des assureurs, notamment au travers des produits de prévoyance décès et des rentes viagères. Ce centre associe expertise statistique et recherche actuarielle opérationnelle afin de modéliser et d'anticiper les risques. Il développe aussi des outils destinés à faciliter l'analyse des sinistres. Ses services d'étude de portefeuilles et de projection du risque permettent aux clients de prévoir les tendances des risques et de faire évoluer leurs gammes de produits.

■ Centre R&D Assurance Invalidité et Maladies redoutées (CERDI)
Bénéficiant de l'expérience internationale de SGL, ce centre évalue

et projette les tendances majeures en matière de maladies graves et de facteurs de risque d'invalidité.

La corrélation de la sinistralité invalidité et des cycles économiques est l'un des sujets à l'étude. Grâce à une approche du risque locale, le centre est en mesure d'informer les nouveaux marchés des derniers développements de produits au niveau international. A travers ses études de portefeuilles, ce centre offre à nos clients un conseil personnalisé en matière de conception des produits et de suivi du risque.

■ Centre R&D Assurance Dépendance (CIRDAD)

Ce centre étudie les risques liés à l'assurance Dépendance et offre une aide en matière de pilotage des engagements à long terme. Outre le suivi global de l'offre Dépendance, ce centre a développé de nombreux produits d'assurance. Aujourd'hui considéré comme un acteur majeur en Europe continentale et en Asie, il bénéficie d'une présence particulièrement forte en France et en Corée du Sud.

■ Centre R&D Sélection Médicale et Acceptation des sinistres (CREDISS)

Pour les assureurs, la sélection des proposants constitue un moyen essentiel de gérer les risques. Notre centre international de R&D sur la Sélection médicale et l'Acceptation des sinistres assure le pilotage et la mise en œuvre de notre politique de sélection des risques et d'acceptation des sinistres au sein de l'ensemble des divisions de SGL. Ce centre procède également au suivi des avancées médicales, dont il évalue l'impact sur le secteur de l'assurance. Il analyse les causes et les circonstances des sinistres et vérifie la bonne application de la politique de sélection des risques.

Nos quatre centres de R&D internationaux contribuent à l'offre globale de SGL en se consacrant chacun à un aspect spécifique du risque et en collaborant pour valoriser leurs performances respectives. Par ailleurs, ils partagent les résultats de leurs recherches au travers de publications et de séminaires.

DES PRODUITS ET DES SERVICES À FORTE VALEUR AJOUTÉE

SGL se développe afin d'offrir à ses clients une gamme étendue de produits et de services :

■ ReMark, filiale à 100 % de SGL, conçoit et réalise des programmes de marketing direct qui établissent et entretiennent la fidélité de la marque tout en augmentant la valeur et la rentabilité de chaque client. ReMark aide les assureurs, les institutions financières et les groupements affinitaires à acquérir, développer et fidéliser une clientèle rentable.



■ SCOR Telemed est une filiale spécialisée dans la télé-souscription dont la vocation est de faciliter la démarche de souscription et de tarification des assureurs. Cette entreprise a développé un logiciel de dernière génération pour réaliser les télé-entretiens et possède un système de sélection des risques automatisé permettant de traiter tous les cas des plus simples aux plus complexes. En 2010, SCOR Telemed a commencé à proposer avec succès ses services à plusieurs clients en Espagne et se positionne maintenant comme un leader de la prestation de services de télé-souscription sur le marché espagnol. SCOR Telemed a également pénétré le marché suédois où une plateforme a été mise en place avec succès.

Ces nombreux développements renforcent l'image déjà très positive de SGL auprès de ses clients. Selon l'enquête Flaspöhler réalisée en 2010, SGL est classé par ses clients parmi les quatre premiers meilleurs Réassureurs Vie en Europe avec une très forte progression dans la perception client depuis 2008. SGL est également élu 1^{er} réassureur Vie en France, en Italie, au Royaume-Uni & en Irlande et au Belux, et classé second pour l'Espagne et le Portugal. SGL atteint par ailleurs la 3^{ème} place en termes d'orientation Client.

UNE FORTE PROGRESSION DE LA MARGE OPÉRATIONNELLE EN 2010

Le modèle économique de SGL, centré sur les risques biométriques et peu sensible aux risques financiers, a démontré en 2010 son efficacité et sa capacité à enregistrer de très bons résultats techniques dans un environnement caractérisé par des taux d'intérêt très bas.

En 2010, les primes brutes émises de SGL atteignent EUR 3 035 millions, contre EUR 3 118 millions en 2009, en baisse de 2,7% (6,7 % à taux de change constants). Hors activité de rentes indexées aux Etats-Unis, dont la réduction a été délibérée et anticipée, les primes brutes émises s'établissent à EUR 3 003 millions contre EUR 2 732 en 2009, soit une progression de 9,9 % (5,4 % à taux de change constants).

Cette hausse de près de 10 % du portefeuille de risques biométriques est portée par une croissance à deux chiffres dans plusieurs branches, notamment en Vie, Maladies redoutées, Santé et Invalidité, et par la conclusion de nouveaux contrats pour EUR 573 millions.

SGL enregistre une marge opérationnelle de 7,0 % en 2010 contre 5,8 % en 2009. Sur le seul dernier trimestre 2010, la marge opérationnelle s'élève à 8,2%. Cette augmentation de 1,2 point sur l'année est due principalement à de meilleurs résultats techniques dans plusieurs catégories de produits et à une diminution volontaire de l'activité de rentes indexées aux Etats-Unis menée par notre filiale Investors Insurance Corporation (IIC). La

vente d'IIC, annoncée le 16 février 2011, correspond aux priorités du nouveau plan stratégique « Strong Momentum » visant à centrer le portefeuille de réassurance Vie exclusivement sur les risques biométriques.

LE DÉVELOPPEMENT D'UNE POLITIQUE DE SOUSCRIPTION ADAPTÉE À CHAQUE RÉGION

SGL dispose d'un très bon positionnement sur un grand nombre de marchés de la réassurance Vie.

■ En Amérique du Nord, SCOR Global Life US a finalisé l'acquisition de XL Re Life America (réalisée en juillet 2009) et terminé le déplacement de la majeure partie de ses opérations de Plano (Texas) à New York City. SCOR Global Life US a étendu son offre en décès en couvrant tant les polices, avec un processus complet de sélection des risques, que les produits à sélection simplifiée ou les « *guaranteed issue* ». SCOR Global Life US a ainsi acquis de nouveaux clients, augmenté ses parts dans les pools et donc amélioré sa pénétration du marché. SCOR Global Vie Canada attire de plus en plus de clients et continue sa croissance, notamment en Vie individuelle, en polices groupe et santé. Par ailleurs, en 2010, SCOR Global Vie Canada est entré sur le marché des maladies redoutées.

■ En Amérique latine, SGL construit sa croissance continue sur des marchés clefs tels que le Chili, le Pérou ou le Mexique, en se rapprochant de ses clients avec l'ouverture d'un bureau au Mexique et la création d'une plateforme de gestion au Chili. Présent sur le marché latino-américain depuis une trentaine d'années et fort d'un solide fonds de commerce, SGL a récemment renforcé considérablement son organisation en recrutant des experts en marketing, tarification, développement de produits, sélection médicale et sinistres, ainsi qu'en renforçant ses équipes administratives.

■ En 2010, SGL poursuit le renforcement de son positionnement en Asie avec une croissance significative des primes de plus de 20 % par rapport à l'an dernier. La licence Retakaful, obtenue en 2009, permet au Groupe d'atteindre une croissance de 100 % dans cette ligne d'affaires, au-delà des estimations initiales. SGL assure le pilotage de son expansion en renforçant ses ressources actuarielles, principalement sur les marchés japonais et indien. 2010 a été marqué par un événement majeur, la China Insurance Regulatory Commission (CIRC) ayant accordé à SCOR SE la licence mixte lui permettant d'élargir ses activités existantes de réassurance Non-Vie à des activités de réassurance Vie et Santé. Grâce à cette licence, SGL peut avoir de grandes ambitions pour le marché chinois.

- En Scandinavie, le manuel de sélection des risques pour les enfants « PRIO », lancé par Sweden Re en Suède et en Norvège, confirme son appropriation réussie par le marché avec pas moins de 10 clients utilisateurs.
- Dans les pays d'Europe de l'Est, SGL a soutenu le développement de ses clients grâce à une présence locale en Russie et à l'introduction de nouveaux produits tels que les couvertures Invalidité et Dépendance.
- Au Moyen-Orient, SGL a pu renforcer son excellent positionnement grâce à des relations clients développées sur le long-terme et à un réseau efficace. La région a enregistré des taux de croissance à deux chiffres tant pour les produits d'assurance Vie que de Santé, et une rentabilité solide. Les perspectives de croissance restent excellentes pour les années à venir. SGL a poursuivi le renforcement de sa présence et de son positionnement dans la région par l'ouverture d'un bureau de représentation Vie à Tel-Aviv en mars 2010. SGL est présent sur ce marché depuis une trentaine d'années et compte parmi les cinq principaux réassureurs Vie israéliens.

LES NOUVELLES INITIATIVES STRATÉGIQUES

Le Groupe a publié en septembre 2010 son nouveau plan stratégique « Strong Momentum » couvrant la période 2010-2013.

Le plan « Strong Momentum » prévoit quatre nouvelles initiatives :

- S'implanter fortement en Australie et en Nouvelle-Zélande : SGL dispose de nombreux atouts lui permettant de pénétrer ce marché, notamment d'une offre étendue de produits de mortalité (individuels et collectifs), maladies redoutées et dépendance, d'une offre de services d'excellente qualité et d'une solide équipe locale. Les experts régionaux basés à Singapour et les centres de recherches actuariels du Groupe apporteront également une aide indispensable dans la mise en œuvre de cette initiative.

- Pénétrer le marché britannique de la longévité : la priorité est donnée dans un premier temps au marché britannique où le Groupe est implanté depuis plus de vingt ans. Le risque de longévité connaît actuellement une faible exposition et permet au Groupe de se couvrir via des opérations sans adossement (« swap de mortalité »).

- Proposer à ses clients des solutions relatives à la mise en œuvre de Solvabilité II sous la forme par exemple de soutien financier ou d'aide à la gestion des risques. Cette initiative permettra à SGL de combler l'écart existant entre la réassurance traditionnelle et les solutions des marchés de capitaux.

- Et enfin, soutenir les fonds de pension européens : en proposant des produits et services spécifiques, en travaillant en partenariat avec des conseillers en retraite qui apporteront une gamme adaptée de produits et en mettant l'accent sur le marché des retraites à cotisations définies pour alimenter l'activité de réassurance.

Outre ces nouvelles initiatives, SGL s'appuie sur des portefeuilles existants et une politique clients éprouvée afin d'améliorer sa croissance organique :

- une croissance différenciée selon les régions, à savoir la consolidation des relations en Europe, une croissance marquée dans les pays émergents d'Asie, au Moyen-Orient et en Amérique, et une amélioration de son fonds de commerce aux Etats-Unis ;
- une croissance soutenue des activités de mortalité grâce à une offre importante en souscription médicale ;
- un renforcement du portefeuille des dépenses médicales sur certains marchés ;
- une croissance du portefeuille dépendance dans la suite des réformes du secteur public.



Le développement de SGL sur le marché de la longévité au Royaume-Uni

Simon Pearson
Head of SGL Market Unit : Northern Europe, Latin & North America

En quoi le marché de la longévité est-il un axe stratégique pour SGL au Royaume-Uni ?

Compte tenu du vieillissement de la population dans la plupart des pays développés, il est fort probable que l'épargne accumulée par les personnes ne leur suffira plus. La conséquence sera une augmentation de la demande en produits de retraite sous forme de rentes, c'est à dire comprenant une couverture des risques de longévité. De plus, dans de nombreux pays, les employeurs financent des régimes de retraite à prestations définies. Ces derniers ont également commencé à prendre conscience qu'ils étaient confrontés à un risque d'assurance important sur leur bilan auquel ils risquent de ne pas pouvoir faire face. Ils cherchent donc à réduire ou à éliminer (*de-risk*) les risques associés à leurs régimes de retraite et recherchent des solutions auprès de compagnies d'assurance et de banques. Cette stratégie de réduction ou de suppression des risques devrait, selon nous, se poursuivre et prendre de l'ampleur dans les prochaines années grâce à la reconnaissance du risque de longévité dans le cadre de Solvabilité II et à la réglementation à venir sur les retraites en Europe.

La souscription de traités couvrant les risques de longévité permet par ailleurs à SGL de tirer efficacement parti de son capital dans la mesure où cela apporte une couverture partielle à notre portefeuille couvrant des risques de mortalité. C'est pourquoi SGL considère son entrée sur le marché de la longévité comme une mesure phare du plan stratégique « Strong Momentum ».

Sur quels éléments SGL envisage de se concentrer dans un premier temps ?

Nous avons dédié une équipe à la réassurance de longévité au Royaume-Uni, qui est actuellement le marché le plus développé dans cette branche. Nous allons tout d'abord centrer notre activité sur le marché britannique des régimes de retraite en offrant des solutions de réassurance de longévité pour les retraites en cours de versement en partenariat avec des banques d'investissement et des compagnies d'assurance. Notre offre est délibérément simple car elle répond aux besoins du marché en termes de capacités. En tant qu'experts en risques d'assurance, nous ne comptons pas prendre de risques d'actifs liés aux retraites. Notre équipe londonienne est aidée par le centre de recherche parisien sur la mortalité et la longévité. D'autres marchés également concernés par le vieillissement de la population commencent à rechercher des solutions de longévité. Nous espérons que le renforcement de l'expertise de SGL en la matière pourra être également mis à profit pour ces marchés.

SCOR Global Investments

L'ÉMERGENCE DES RISQUES SOUVERAINS EN EUROPE

L'année 2010 a marqué un tournant pour les marchés financiers à travers le monde. Après les fortes turbulences résultant de la crise et leurs répercussions observées à tous les niveaux des marchés financiers, une phase de consolidation semble engagée. Des facteurs de risque importants subsistent mais, depuis la fin 2010, la situation financière a commencé à se clarifier, au fur et à mesure du raffermissement des perspectives macroéconomiques.

Le début d'année 2010 a été marqué par la crise de la dette souveraine en Europe. La capacité de certains Etats européens à remplir leurs obligations financières et l'organisation de la collaboration interétatique au sein de la zone euro ont suscité une forte inquiétude. Le débat public sur la nécessité de renflouer les Etats européens les plus fragilisés et sur la nature d'une telle aide a lourdement pesé sur le coût de financement des Etats membres.

Comme l'a démontré le niveau des *spreads* sur les obligations d'Etat ou des *Credit Default Swap* (CDS), les pays « périphériques » de la zone euro ont vu leurs coûts d'emprunt augmenter considérablement. Le niveau des CDS grecs a ainsi dépassé les 1 000 points de base dans un climat faisant craindre un défaut de paiement imminent, une restructuration ou même une sortie de la zone euro.

Suivant l'approche traditionnelle européenne fondée sur le consensus et une prise de décision progressive, des mesures ont été prises dans le courant de l'année pour protéger le système contre les aléas actuels et futurs. Le Fonds européen de stabilité financière (FESF), qui agit dans le cadre du Conseil Ecofin, a été créé le 9 mai 2010. Sa première levée de fonds a été réalisée durant les premières semaines de 2011 et s'est révélée très fructueuse.

Les *spreads* souverains se sont stabilisés et les pays européens périphériques peuvent lever des fonds sur les marchés financiers, à un coût toutefois élevé. Pour parvenir à une stabilisation durable du niveau de solvabilité en Europe, il sera important de maîtriser les effets potentiels de l'interdépendance des banques ainsi que les répercussions de la crise de la dette souveraine sur les prêteurs individuels.

UNE ANNÉE 2010 SOUS PRESSION AUX ETATS-UNIS

Aux Etats-Unis, l'année 2010 n'a pas commencé sous de bons auspices. Les marchés financiers ont été confrontés à une série de problèmes tout autant techniques – rapport risque-rendement peu intéressant des titres à revenu fixe – que pratiques tels que les difficultés survenues sur le marché américain des crédits hypothécaires ou encore les décisions judiciaires sur les forclusions.

Les autorités américaines ont toutefois réagi très rapidement pour mettre en place un plan de relance macroéconomique d'une ampleur exceptionnelle. Les programmes dits d'assouplissement quantitatif (« *Quantitative Easing* ») QE1 et QE2 portent sur quelque 2 400 milliards de dollars américains d'achat de bons du Trésor par la Federal Reserve. Compte tenu des taux d'intérêt extrêmement bas aux Etats-Unis, il n'y avait guère d'autre option de politique monétaire pour essayer de stimuler une économie morose enregistrant un taux de chômage historique proche de 10 %. Bien que considérée comme une mesure « sans précédent », une telle méthode a déjà été utilisée par d'autres pays faisant face à des taux d'intérêt réels faibles, notamment le Japon et dans une certaine mesure le Royaume-Uni. Mais alors que la Banque du Japon a mis 10 ans avant de s'engager sur cette voie, la Réserve fédérale américaine a mis en place ce programme en 15 mois.

Ce programme vise d'une part à injecter des liquidités dans l'économie et d'autre part à inciter les investisseurs à délaisser les bons du Trésor pour privilégier des actifs à risque en réduisant fortement le rapport risque-rendement des titres à revenu fixe.

Les investisseurs ont ainsi davantage misé sur les actifs à risque, qui comprennent aussi bien des actions américaines (enregistrant une performance de 11 % en 2010) que des matières premières dont la tendance fortement haussière d'une bonne partie de l'année 2010 devrait se poursuivre en 2011. Toutefois, imposer une augmentation de l'effet de levier à une économie déjà en grande partie fondée sur l'endettement sans prendre en considération les montants nominaux en question peut s'avérer insuffisant. C'est pourquoi les autorités américaines ont souhaité donner fin 2010 un nouveau signal fiscal favorable aux agents économiques.

L'économie américaine devrait ainsi mieux se porter en 2011, bien qu'il soit peu probable dans l'immédiat que le niveau de croissance du PIB puisse faire reculer très sensiblement le chômage. Néanmoins, les conditions sont désormais réunies pour une relance plus soutenue de l'économie dans les deux années à venir.

VERS UN RETOUR PROBABLE DE L'INFLATION

Ces mesures de soutien monétaire et budgétaire pourraient avoir des conséquences inflationnistes. Même si les consensus de prévision d'inflation restent encore modérés dans la plupart des pays développés, l'évolution est significative depuis le début 2010 et il n'est aujourd'hui plus évoqué de scénarios déflationnistes comme c'était encore le cas il y a quelques mois.

Les principales préoccupations portent donc aujourd'hui davantage sur les conséquences d'une croissance massive des liquidités et une politique monétaire très accommodante, qui pourraient amorcer une spirale prix-salaires, dans un environnement de forte croissance du prix des matières premières sur le marché mondial.

Ce contexte inflationniste, déjà très prégnant dans les pays émergents, commence à se ressentir dans les pays développés. L'indice des prix à la consommation harmonisé dans la zone euro a dépassé la borne haute de l'objectif de la Banque centrale européenne, 2 %, pour atteindre 2,3 % début 2011. Au Royaume-Uni, l'inflation a déjà fortement augmenté en 2010 et dépassé les 4 %, ce qui pourrait conduire la Banque d'Angleterre à relever ses taux d'intérêt vers la mi-2011. Les politiques monétaires pourraient en revanche rester plus longtemps stables, notamment aux États-Unis. En revanche, le marché obligataire devrait prendre en compte ces tensions croissantes et les taux d'intérêt de marché pourraient augmenter tout au long de l'année 2011.

UNE CLASSE D'ACTIFS « CRÉDIT » TRÈS INÉGALE EN 2010

La classe d'actifs « crédit » s'est révélée très inégale en 2010. Aux États-Unis, la normalisation du marché du crédit a permis le retrait progressif d'une partie des politiques non conventionnelles décidées par la Réserve fédérale. En revanche, le risque systémique est resté très prégnant en Europe, porté notamment par les problématiques de restructuration des systèmes bancaires irlandais et espagnols.

Afin d'éviter les écueils passés, les gouvernements européens étudient la possibilité de faire contribuer les porteurs de dettes « senior » aux pertes des grandes banques lorsque celles-ci sont mises sous tutelle. Ceci a naturellement porté les investisseurs à éviter les obligations bancaires et à porter leur intérêt vers celles émises par des entreprises d'autres secteurs.

Ainsi, les primes de crédit sont restées relativement stables pour ces entreprises alors que, pour les banques européennes, elles ont retrouvé les niveaux exceptionnellement élevés atteints lors du défaut de Lehman Brothers.

Dans ce contexte peu favorable, la conjonction de faibles taux nominaux et le maintien d'injections de liquidités par les banques centrales ont permis d'entretenir une forte demande pour les obligations privées. En effet, afin de compenser la faible rémunération des taux nominaux, nombre d'investisseurs institutionnels ont accru leur risque de crédit par une baisse de la notation moyenne de leur portefeuille. Les volumes d'émissions ont été également importants, les entreprises profitant de ces faibles niveaux de taux d'intérêt pour allonger la maturité moyenne de leur dette et améliorer leur profil financier.

DES TAUX DE CHANGE TRÈS VOLATILES

Les taux de change ont connu en 2010 une très forte volatilité, l'euro/dollar subissant alternativement les doutes sur la solvabilité des pays européens ou sur la croissance de l'économie américaine. Une fois encore, c'est la détermination des banquiers centraux à éviter le « *double dip* » qui a donné le ton : les politiques non conventionnelles et notamment les « *quantitative easings* » américain, britannique et européen ont contribué à apaiser les craintes de déflation qui avaient prévalu au début de 2010.

DES MARCHÉS ACTIONS INCERTAINS

Sur les marchés actions, l'année 2010 a été marquée par les incertitudes sur la croissance aux États-Unis et par les craintes qui ont pesé sur les dettes souveraines européennes. Ces inquiétudes ont été bénéfiques aux bourses des pays émergents qui ont poursuivi leur développement au point de sembler craindre une éventuelle surchauffe. Aux États-Unis, le programme d'assouplissement quantitatif QE2 a eu un effet positif sur les marchés actions. L'évolution du chômage et de l'inflation devrait déterminer la poursuite de cette politique, que la Fed continue d'envisager. En Europe, les États ont mis en place des politiques budgétaires restrictives, en réduisant pour certains massivement leurs dépenses, et les pays forts de l'euro sont venus soutenir ceux en difficulté.

Les actions européennes ont progressé de 7 % sur l'année, alors que le S&P 500 enregistrait une performance de 11 % sur 2010. Cette performance s'est accompagnée d'une baisse très nette de la volatilité durant la deuxième moitié de l'année 2010, qui finit à 17,8 % après avoir touché des plus hauts à 45,8 %.

Les secteurs les plus performants sont logiquement les plus liés aux pays émergents et à la reprise de la consommation : automobile +45 %, industrielles +35 %, biens de consommation courante +28 %. Les plus mauvaises performances sont enregistrées par ceux en relation avec les économies locales des pays développés comme les services aux consommateurs et les banques.

UNE POLITIQUE D'INVESTISSEMENT TOUJOURS PRUDENTE, QUI A SU ANTICIPER L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX RISQUES

Les équipes de SCOR Global Investments mettent en œuvre une politique d'investissement prudente qui répond aux objectifs stratégiques déterminés par le Groupe et assignés à la gestion d'actifs, à savoir :

- assurer au Groupe un niveau de rentabilité compatible avec ses objectifs de long terme définis dans le plan stratégique et en adéquation avec son appétit pour le risque ;
- préserver le capital par une évaluation du niveau de risque acceptable et une sélection rigoureuse des actifs ;
- garantir un niveau de solvabilité suffisant quel que soit l'environnement économique et financier.

Dans ce contexte, SCOR s'efforce de détecter en permanence les premiers signes susceptibles d'engendrer des variations de marché significatives et d'adapter en conséquence, et extrêmement rapidement, sa politique d'investissement. Ainsi, depuis le début de 2007, cinq risques majeurs ont été identifiés en amont.

■ Début 2007 : les premiers signaux avant-coureurs de la crise
SCOR a identifié, dès le début de 2007, les premières alertes sur les marchés financiers, en provenance en particulier du marché de l'immobilier aux Etats-Unis. Dans un contexte de marché de plus en plus incertain, la première mesure d'ampleur a consisté à réduire très sensiblement l'exposition du portefeuille d'investissement au risque actions et aux classes d'actifs volatiles.

■ 2007 : la liquidité comme risque majeur
Face à la montée de l'inquiétude sur les marchés financiers en 2007, SCOR a très vite envisagé la possibilité d'une crise de liquidités en cas de propagation de la crise des *subprimes* à d'autres pans de l'économie et à l'ensemble du secteur financier. La politique d'accumulation de liquidités mise en place dès 2007 a permis au Groupe de protéger la valeur de ses actifs : fin mars 2009, près de 40 % des actifs étaient investis en titres très liquides à moins d'un an.

■ Fin 2008 : l'émergence du risque souverain
Fin 2008, SCOR a identifié l'émergence du risque souverain lié à l'augmentation vertigineuse des niveaux d'endettement public et aux plans de relance massifs. SCOR Global Investments qui, en réponse à l'émergence de ce risque, avait élaboré une matrice de suivi des risques pays, a initié une réduction de son exposition sur les pays périphériques de la zone euro dès le quatrième trimestre 2008. SCOR a d'ailleurs largement communiqué, lors de sa journée investisseurs en juillet 2009, sur ses inquiétudes vis-à-vis du risque souverain et sur les décisions d'investissement qui en ont découlé.

Ce risque est resté une préoccupation majeure tout au long de 2009 et de 2010 et le Groupe a choisi de rester à l'écart des pays européens périphériques malgré des taux de rentabilité parfois exceptionnels. Les risques de restructuration de la dette et la possible propagation de la défiance à l'ensemble des pays de la zone euro a conduit à privilégier l'Allemagne et dans une moindre mesure la France pour les investissements en titres d'Etat de la zone.

■ 2009 : retour de l'inflation ?

Face aux plans massifs de relance accompagnés d'injection de liquidités sans précédent de la part des banques centrales, mais également en raison d'une forte demande dans les pays émergents poussant à la hausse les prix des matières premières, SCOR a identifié dès la fin 2008 que le retour de l'inflation pouvait devenir un risque majeur dans les années à venir. Le Groupe a ainsi fortement renforcé, dès février 2009, ses investissements dans des titres indexés sur l'inflation française, européenne, britannique et américaine. Cette poche d'investissement atteint aujourd'hui un milliard d'euros.

Le positionnement du portefeuille vis-à-vis du possible retour de l'inflation s'est traduit au sein de la poche « Actions » par un renforcement de l'exposition aux secteurs industriels et aux sociétés qui devraient bénéficier positivement de cette perspective. L'immobilier, qui est un bon rempart à long terme contre l'érosion monétaire, est également privilégié depuis la fin de 2009, avec une focalisation plus particulière sur les immeubles de bureaux d'excellente qualité, accompagnés d'un bail sécurisé à moyen ou long terme auprès d'un locataire ne présentant pas de risque de contrepartie élevé. Enfin, un portefeuille d'investissement dans les matières premières a été mis en place progressivement tout au long de 2010 pour bénéficier de la forte corrélation historique de cette classe d'actifs avec l'inflation.

■ 2010 : le risque d'une hausse brutale des taux

Dès 2009, dans un environnement marqué par le risque déflationniste et des niveaux de taux d'intérêt historiquement bas, SCOR a identifié un risque de remontée brutale des taux d'intérêt. Afin d'en minimiser l'impact sur le portefeuille largement investi en titres à revenu fixes, SCOR a mis en place une stratégie dite de « *rollover* ». Cette stratégie d'investissement consiste à s'assurer d'un volant significatif de liquidités provenant des remboursements et des coupons obligataires afin de bénéficier de la hausse des taux lors des réinvestissements, tout en pouvant saisir à court-terme des opportunités de marché. Ainsi, au 31 décembre 2010, cette politique de « *rollover* » permet à SCOR de cumuler près de 4,4 milliards d'euros de liquidités disponibles à un horizon de 24 mois. De manière corolaire, la durée du portefeuille obligataire est relativement faible, à 3,4 années (hors liquidités), et inférieure à la durée des passifs du Groupe.



Le portefeuille obligataire a été repositionné pendant 2010 pour accroître la proportion de titres à taux variables, ajouter de la convexité au sein de la poche « Inflation » et diversifier le portefeuille « Crédit » sur des actifs faiblement corrélés avec la hausse des taux d'intérêt, comme les marchés émergents ou les obligations à haut rendement (« *high yield* »).

Face à la très forte volatilité attendue sur les devises, le Groupe maintient une politique stricte de congruence entre ses actifs et ses engagements au passif. Les actifs financiers du Groupe sont ainsi investis dans les mêmes devises que les passifs de réassurance. Une analyse régulière de la position nette de change est effectuée afin de limiter l'effet des fluctuations des taux de change, soit par la réalisation d'arbitrages au comptant, soit par la mise en place de couvertures à terme.

Au 31 décembre 2010, les placements sont constitués de liquidités et d'investissement à court terme (6 %), de fonds détenus par les cédantes (36 %), d'obligations (49 %, avec une notation moyenne AA), d'actions (5 %), d'immobilier (2 %) et d'autres investissements (2 %).

UNE GESTION ALM INNOVANTE

Dans le cadre de la présentation du plan stratégique « Strong Momentum » en septembre 2010, le Groupe a dévoilé une approche innovante en matière de gestion actif-passif (« ALM »), fondée sur le concept de « *buckets* ». Cette approche vise à construire des portefeuilles d'actifs adossés au passif par type d'activités (les « *buckets* ») et non plus seulement pour l'ensemble du Groupe.

Six « *buckets* » (trois pour les activités Vie et trois pour les activités Non-Vie) ont été identifiés pour les activités de réassurance, avec pour chacun d'entre eux des caractéristiques homogènes en termes de ligne de produits, de duration, de profil de *cash-flows* et/ou d'exposition à certains risques économiques comme l'inflation. La stratégie d'investissement à l'intérieur de chacun de ces six « *buckets* » consiste à garantir la capacité du Groupe à faire face à ses engagements vis-à-vis de ses clients, et donc privilégie les actifs obligataires de qualité. Un septième « *bucket* » couvre les fonds propres du Groupe, ressource disponible à long terme. Les actifs financiers qui leur sont adossés doivent garantir la solvabilité du Groupe.

UNE CONTRIBUTION IMPORTANTE ET RÉCURRENTTE DU TROISIÈME MOTEUR DU GROUPE AUX RÉSULTATS

Grâce à cette politique d'investissement prudente et à une gestion active du portefeuille d'investissements, le rendement du portefeuille (à l'exception des fonds détenus par des cédantes) s'élève en 2010 à 4,3 % avant dépréciations et à 3,8 % après dépréciations. Le rendement net de l'ensemble des actifs (c'est-à-dire en intégrant les fonds détenus par les cédantes) s'élève à 3,2 % pour l'année 2010.



Les initiatives de SGI dans le cadre du plan « Strong Momentum »

François de Varenne
Président du Directoire de SCOR Global Investments

En quoi consiste le fonds Atropos et quelles sont ses spécificités ?

Atropos est un fonds d'investissement qui va investir exclusivement dans des risques extrêmes assurantiels titrisés (« *Insurance-Linked Securities* » ou ILS), comme les tremblements de terre, les cyclones ou les tempêtes. Il s'agit d'une classe d'actifs totalement décorrélée des marchés financiers qui présente de réels avantages en termes de diversification de portefeuille et de rentabilité espérée. Atropos va bénéficier de l'expertise reconnue du groupe SCOR sur ces risques, en particulier en matière de sélection et de souscription, de modélisation et de tarification. SCOR va investir l'équivalent de USD 100 millions sur cette classe d'actifs et va ouvrir le fonds Atropos à des investisseurs tiers.

Autre initiative mentionnée dans le plan stratégique « Strong Momentum » : tirer parti de l'expertise du Groupe en matière de gestion d'actifs. En quoi consiste-t-elle ? Quand doit-elle être opérationnelle ?

En créant SCOR Global Investments (SGI) en 2009, le Groupe a fait le choix stratégique d'internaliser une grande partie de sa gestion d'actifs. Une équipe de gérants talentueux a rejoint SGI pour se consacrer exclusivement à nos activités de gestion pour compte propre. Forts de notre track record,

nous souhaitons dorénavant partager cette expertise en ouvrant notre gestion à des investisseurs tiers sur des stratégies d'investissement de niches. Sous réserve de l'obtention des autorisations réglementaires, plusieurs fonds devraient être lancés à la commercialisation dans la seconde moitié de l'année 2011. Les clients ciblés seront exclusivement des investisseurs institutionnels ou professionnels. A terme, cette nouvelle activité va générer des revenus complémentaires pour SCOR sans avoir besoin de mobiliser du capital.

Pouvez-vous donner quelques exemples de fonds qui seront ouverts à des tiers ?

En ouvrant notre gestion aux tiers, nous permettons à nos clients potentiels de bénéficier de toute notre expertise. La première initiative sera le fonds ILS Atropos, lancé au printemps. Par la suite, au sein de chaque classe d'actifs gérée par nos différents desks de gestion (taux et inflation, crédit, actions), certaines stratégies actives à forte valeur ajoutée dédiées initialement au Groupe SCOR seront susceptibles d'être commercialisées aux investisseurs externes.

Une présence mondiale

Dès sa création en 1970, SCOR affirme que le succès d'une stratégie en réassurance ne peut résulter que de la mutualisation des risques dans l'espace, donc au niveau mondial. C'est pourquoi le Groupe s'est rapidement implanté sur l'ensemble des continents via notamment une stratégie mondiale de croissance externe. Depuis le début des années 2000, SCOR a acquis Partner Re Life en 2000, SOREMA en 2001, Revios en 2006, Converium en 2007, Prévoyance Ré en 2008, XL Re Life America en 2009.

FORTE DIVERSIFICATION GÉOGRAPHIQUE

Le Groupe a créé 6 plate-formes opérationnelles réparties dans six Hubs (New-York, Londres, Paris, Cologne, Zurich, Singapour) et ouvert des bureaux de représentation, des filiales, ou des succursales dans de nombreux pays en fonction de l'environnement économique, des conditions de marchés et des perspectives de croissance (en 2008 : ouverture d'un bureau de représentation en Afrique du Sud, lancement d'une succursale de réassurance dommages et responsabilité en Chine ; en 2009 : ouverture d'une filiale Vie et Non-Vie en Afrique du Sud, ouverture d'une succursale de réassurance Vie aux Pays-Bas ; en 2010 : ouverture d'un bureau de représentation en Israël). La diversification est un axe stratégique pour SCOR autant d'un point de vue métier que géographique, d'où une présence équilibrée entre les marchés émergents et en développement, d'une part, et les marchés plus matures, d'autre part.

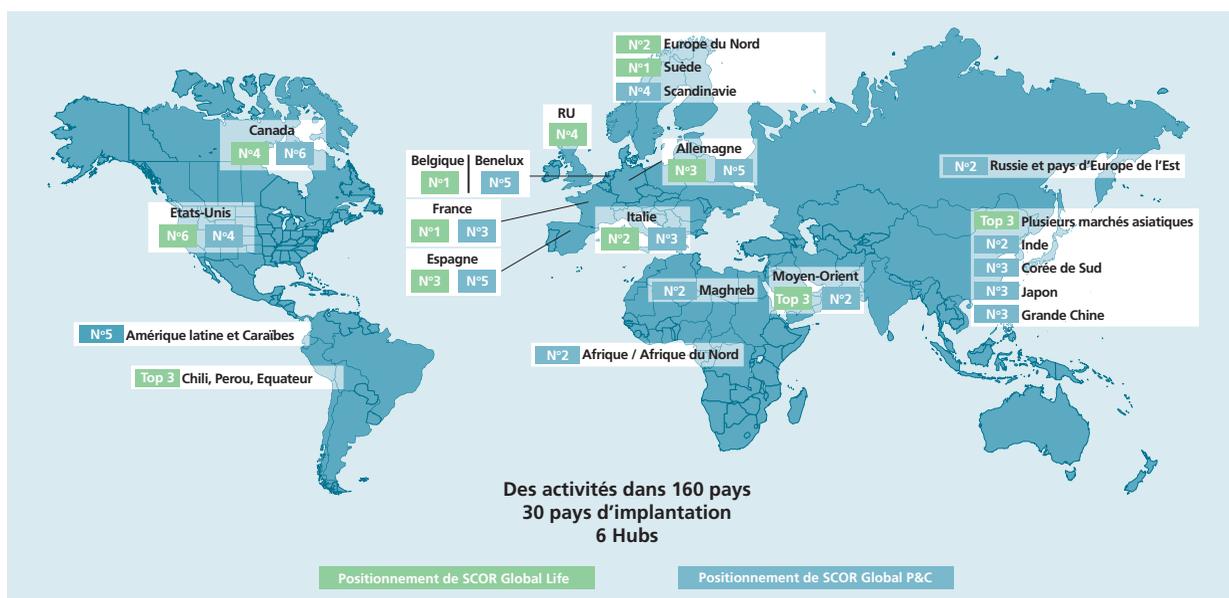
UN AXE PRIORITAIRE DU PLAN STRATÉGIQUE

Parmi les choix stratégiques figurant dans le nouveau plan du Groupe, une présence mondiale équilibrée est réaffirmée comme axe prioritaire. Le Groupe espère notamment saisir les opportunités offertes par les dynamiques de marchés grâce à son approche ciblée des problématiques locales.

Les perspectives du Groupe dans les marchés de réassurance Vie sont solides et pérennes, ce qui permet à SCOR Global Life d'anticiper une augmentation de ses primes d'ici fin 2013 comme le prévoit le plan « Strong Momentum » : aux Etats-Unis/Canada, en Europe grâce entre autres aux changements réglementaires et au besoin de recourir davantage à l'assurance, en Asie grâce notamment à une coopération étroite avec des réassureurs locaux, en Amérique latine avec en particulier l'ouverture récente d'un bureau au Mexique, ou en Afrique du Sud/Australie, notamment grâce au bureau de Johannesburg ouvert en 2009 et à l'ouverture courant 2011 d'un bureau en Australie.

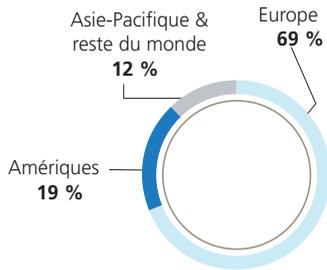
SCOR Global P&C bénéficie de longue date d'une forte position sur les marchés d'Asie, d'Afrique, du Proche et Moyen-Orient et d'Amérique latine, où le Groupe souhaite poursuivre ses investissements afin de consolider son positionnement. Les pays émergents restent des marchés très attractifs, notamment l'Europe de l'Est, l'Inde...

LE GROUPE SCOR COMPTE PARI MI LES 5 PREMIERS RÉASSUREURS MONDIAUX

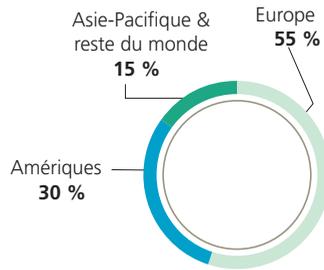


REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GEOGRAPHIQUE (2010)

SCOR Global P&C



SCOR Global Life



Le développement de SCOR en Afrique du Sud, une « start up » réussie

Terry Ray
CEO SCOR Africa Limited

SCOR est implanté en Afrique du Sud depuis deux ans maintenant. Quel bilan tirez-vous ? L'ouverture de cette filiale a-t-elle été bien accueillie ?

Le marché local nous a beaucoup soutenus et a très bien accueilli l'ouverture d'une nouvelle filiale. SCOR est présent sur le marché sud-africain depuis de nombreuses années, mais l'ouverture de ce bureau, constitué d'experts locaux, a véritablement renforcé notre image en tant que Groupe. Notre statut de réassureur « agréé » a permis à un certain nombre de clients de conclure des contrats avec nous et de recevoir des autorités de réglementation locales, le « Financial Services Board », une dispense en matière de solvabilité.

Quel est votre développement depuis deux ans ? Quel est le positionnement du Groupe aujourd'hui ?

Ces deux dernières années, notre résultat a augmenté de plus de 50 % et notre positionnement sur ce marché s'est sensiblement amélioré. Nous sommes respectés en tant qu'acteur phare du marché et sommes mêmes leaders sur certains programmes stratégiques.

Du point de vue du personnel, notre équipe est passée à 8 personnes, mais nous comptons l'agrandir car notre volume d'affaires augmente. Le recrutement était l'une de nos principales difficultés car le marché sud-africain de l'assurance et de la réassurance manque de personnes qualifiées.

Est-ce pertinent de parler de la filiale sud-africaine de SCOR comme d'une « start up » porteuse ?

Oui, c'est tout à fait juste. Non seulement notre volume d'affaires a beaucoup augmenté, mais nous nous sommes positionnés comme leader sur le marché de la réassurance. Nous représentons pour le marché une véritable alternative. Grâce à notre vivier d'experts, nous sommes à même d'apporter de la valeur ajoutée et de faire preuve d'engagement envers notre clientèle en leur rendant régulièrement visite.

Notre équipe locale est capable à la fois de répondre à des demandes de niveau Groupe et de gérer les exigences réglementaires, ce qui a impliqué un renforcement des compétences transversales de nos collaborateurs.

Ce nouveau bureau a-t-il permis au Groupe de se développer dans la région ?

Nos résultats ont connu une forte croissance et le nombre de contrats a augmenté d'environ 40 %. L'ouverture de cette filiale a renforcé la présence de SCOR sur le marché mondial et permis au Groupe d'être plus proche de sa clientèle. L'un de nos principaux objectifs est de nous développer dans la région.





Une entreprise tournée vers ses parties prenantes

Les clients	70
Les actionnaires	74
Les salariés	75
La société	78

Les clients

DES RELATIONS COMMERCIALES PRIVILÉGIÉES

Ces dernières années, le Groupe a sensiblement développé et renforcé sa relation clients à travers ses deux filiales SCOR Global P&C et SCOR Global Life. Les deux moteurs opérationnels du Groupe ont ainsi adopté une relation commerciale privilégiée avec nos clients.

- Par une forte présence mondiale : le Groupe est ainsi présent dans plus de 160 pays et n'a cessé au fil des ans d'ouvrir des antennes locales dans différentes régions du monde dans le but d'établir des relations de proximité avec ses clients, d'acquérir une culture locale, d'anticiper les tendances de marché et ainsi de répondre au mieux aux attentes des clients.

- Par le renforcement de notre présence sur plusieurs lignes de métier afin de répondre au plus près aux exigences de nos clients.

- Par la création de nombreuses offres et de services spécifiques destinés à une clientèle ciblée. SCOR Global Life a développé un outil de télé-souscription (SCOR Telemed) afin de faciliter la démarche de sélection des risques et de tarification des assureurs. SCOR Global Life offre ainsi un service complet de sélection des risques et maximise la valeur ajoutée pour ses clients. SCOR Global P&C a de son côté développé un système de gestion des sinistres aussi bien pour les Traités que pour les Facultatifs, sur une base proportionnelle ou non proportionnelle. Le Groupe souhaite apporter à ses clients des services complets en conception de produits et en soutien actuariel, en s'appuyant sur les savoir-faire techniques des experts du Groupe, sur les centres de recherche en réassurance Vie et sur les chaires de recherche que le Groupe sponsorise (voir p.82).

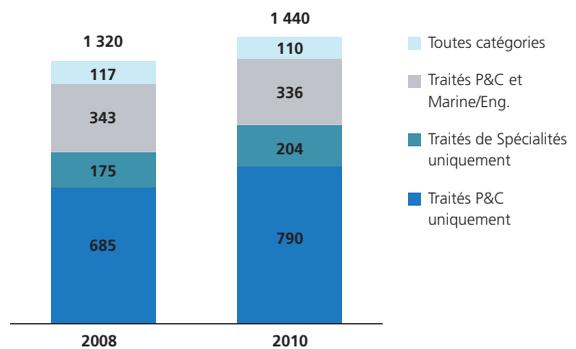
- Par l'organisation de séminaires de formation technique portant sur des questions clefs du secteur de l'assurance et de la réassurance. Les deux entités opérationnelles du Groupe ont ainsi organisé ou participé à plus de 200 séminaires à travers le monde. Certains séminaires ont fait l'objet de publications techniques comme sur « *l'Enterprise Risk Management* », le « *Climate Change Management* », les « *Existants indivisibles* », la « *loi sur le diagnostic génétique et ses implications pour l'examen des risques et des prestations d'assurance – l'exemple allemand* », « *World life expectancy and future longevity scenarios* »...

- Par une information régulière tout au long de l'année avec de nombreuses publications telles que les « *SCOR in FORM* », les Newsletters et les Focus pour SCOR Global Life, et les Focus et lettres techniques pour SCOR Global P&C.

DES CLIENTS TOUJOURS PLUS NOMBREUX ET SATISFAITS

Cette politique commerciale appliquée par le Groupe depuis plusieurs années a porté ses fruits : un nombre de clients en constante augmentation aussi bien pour SGPC que pour SGL.

HAUSSE DE 4,3 % PAR AN ENTRE 2008 ET 2010 DU NOMBRE DE CLIENTS DE SGPC





Relations clients : un témoignage chez SCOR Global P&C

Andrea Sommerlad
Chief Underwriting Officer Aviation & Space treaties

Quelles relations entretenez-vous avec vos clients ?

Nous plaçons la relation clientèle au cœur de notre stratégie. Sur le marché de l'aviation, la plupart des partenariats établis avec nos clients existent depuis longtemps. Confiance et communication sont les maîtres-mots d'une collaboration durable fondée sur la compréhension mutuelle.

Comment anticipez-vous leurs besoins et attentes ?

Bien que nos clients soient dispersés dans le monde entier, nous maintenons un contact constant avec eux et leurs courtiers. Cette approche nous permet d'anticiper les changements dans la politique de souscription de nos clients et leurs besoins en réassurance. Il importe également de participer aux manifestations et aux conférences professionnelles du secteur afin de suivre les tendances du marché et de saisir de nouvelles opportunités.

Comment procédez-vous pour répondre au mieux à leurs demandes ?

L'expertise est notre point fort. Il est important de se rendre chez nos clients et leurs courtiers afin d'avoir une vue d'ensemble de leur portefeuille et de leurs spécificités. Par ailleurs, nous travaillons en étroite collaboration avec nos collègues du monde entier. Nous faisons appel à nos différents outils et ressources pour déterminer précisément les besoins de nos clients en vue de leur offrir les meilleurs services possibles et de créer de la valeur pour le Groupe.

Quelle image de SCOR ont vos clients ?

Nos clients et courtiers ont une excellente image de SCOR. Ils apprécient notre politique déterminée et notre efficacité pour leur apporter en temps et en heure des services

d'excellente qualité dépassant souvent leurs attentes. Notre professionnalisme, notre expertise en matière de souscription et notre niveau de sécurité financière différencient SCOR par rapport aux autres acteurs d'un marché souffrant actuellement d'un excès de capacités.

Comment expliquez-vous la fidélité de vos clients ?

La transparence est le garant de la loyauté. En vue de démontrer notre engagement à long terme envers nos partenaires commerciaux, nous les tenons bien informés sur SCOR, par exemple sur notre plan stratégique triennal « Strong Momentum ». Cette stratégie nous permet d'améliorer notre positionnement sur le marché de la réassurance.

Le marché de l'assurance et de la réassurance Aviation est très petit par rapport à d'autres branches. Une fois qu'une relation commerciale est établie, elle peut durer longtemps, parfois même plusieurs décennies. Après un sinistre, le marché est bien armé pour permettre à ses acteurs de se redresser financièrement grâce à la poursuite des activités.

Le développement de SCOR a-t-il eu un effet positif dans vos relations avec vos clients ?

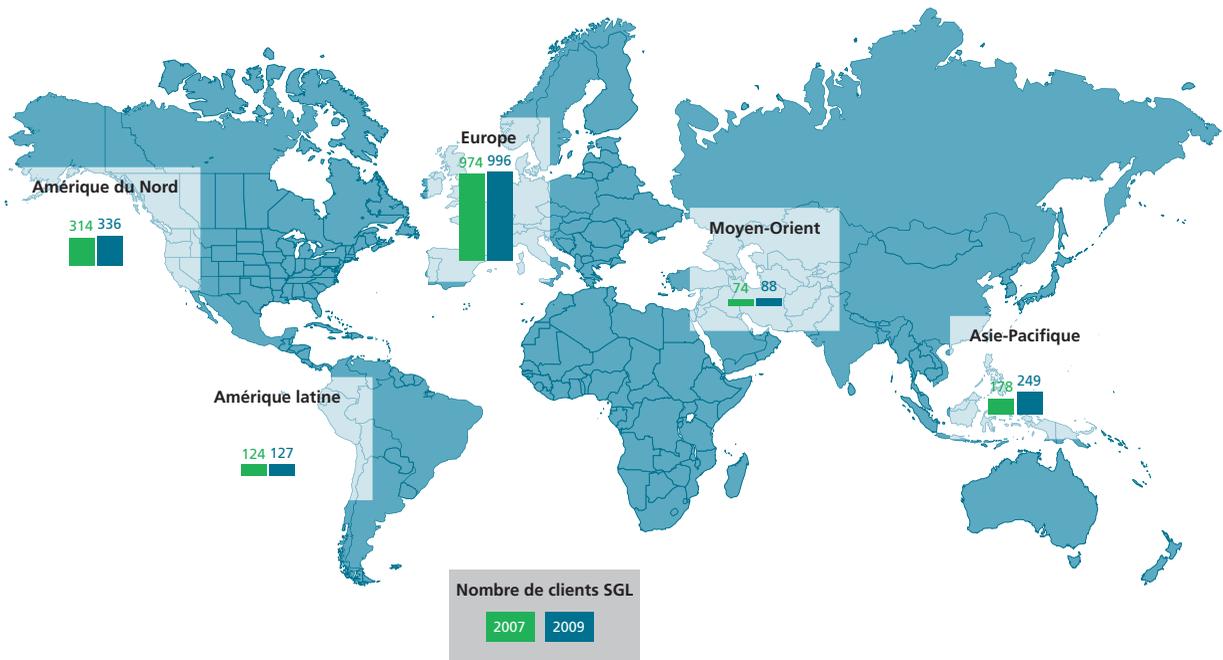
SCOR est le cinquième réassureur mondial. Le rehaussement notable de la notation du Groupe, sa croissance, ainsi que le succès et la stabilité des affaires ces dernières années ont sans nul doute contribué à classer SCOR parmi les principaux acteurs du marché mondial de la réassurance. Niveau de sécurité financière, stratégie claire et cohérente et palmarès financier sont autant de facteurs faisant de SCOR un réassureur de choix pour nos partenaires commerciaux.

Cette tendance est également visible via les campagnes de satisfaction menées par le Groupe chaque année, mais également via des enquêtes externes dont l'une des plus reconnues du secteur, Flaspöhler (www.frssurveys.com). L'étude réalisée au cours de l'année 2010 auprès des cédantes à travers toutes les régions du monde a conclu à des résultats excellents pour chacune des entités du Groupe.

Au cours de l'année 2010, le Groupe a organisé plusieurs manifestations pour célébrer avec ses clients son 40^{ème} anniversaire. Avec ces différents événements qui ont été organisés dans chacun des Hubs du Groupe à travers le monde, la direction et les collaborateurs du Groupe ont eu l'occasion de se féliciter de la qualité de la relation commerciale que SCOR a pu nouer avec ses clients.

D'après Flaspöhler Europe, SCOR Global P&C a une « bonne vision de l'activité » et la « meilleure progression ». En Europe, SCOR Global P&C se classe globalement 4^{ème} réassureur le plus sollicité en 2010, 3^{ème} réassureur le plus recommandé par des cédantes au « Net Promoter Score[®] » (indice évaluant la capacité à développer des affaires), 7^{ème} meilleur réassureur en Asie et notamment 1^{er} en Inde, 4^{ème} au Japon, en Corée du Sud et à Taiwan et réassureur le plus recommandé dans ces quatre derniers pays. De même, l'étude classe SCOR Global Life parmi les quatre meilleurs réassureurs Vie toutes catégories en Europe et révèle qu'environ 25 % des non-clients ont exprimé leur souhait de travailler avec SCOR Global Life. Elle témoigne également de l'accroissement continu de la clientèle de SCOR Global Life.

SCOR GLOBAL LIFE BÉNÉFICIE D'UN ACCROISSEMENT CONTINU DE SA CLIENTÈLE





Relations clients : un témoignage chez SCOR Global Life

Miguel Alferieff
SGL Head of Western & Southern Europe

Quelles relations entretenez-vous avec vos clients ?

SCOR Global Life entretient des relations commerciales basées sur le long terme et la proximité avec ses clients. De plus en plus, les compagnies d'assurance Vie recherchent non pas des réassureurs à qui céder quelques excédents, mais de vrais partenaires capables de les accompagner dans le temps dans le développement de nouvelles lignes d'affaires, de leur proposer de nouveaux canaux de vente alternatifs (ce que l'on propose avec ReMark) ou de leur offrir des services de qualité visant par exemple à optimiser les processus de sélection des risques (ce que l'on développe avec SCOR Telemed). Quand on est localement présent dans le marché, l'attente des clients est encore plus légitime. Dans un contexte économique aujourd'hui moins porteur, nos clients souhaitent que nous les aidions dans leur besoin de positionnement compétitif. Nous nous devons alors d'être réactifs, flexibles, rapides et... créatifs ! L'innovation est maintenant (et le sera dans les années à venir) un élément clé et différenciateur dans l'offre globale des réassureurs.

Comment anticipez-vous leurs besoins et leurs attentes ?

La connaissance approfondie des marchés, de leurs caractéristiques et de leurs évolutions est un point de départ primordial dans notre stratégie commerciale. Puis, un contact de proximité, de confiance et régulier avec nos clients nous permet d'anticiper leur besoin et de leur apporter des solutions sur mesure. On peut prendre l'exemple de SCOR Telemed qui a vu le jour il y a déjà un peu plus de deux ans : la télé-sélection est une technique nouvelle pour la sélection des risques de personnes, qui permet de recueillir des informations de haute qualité tout en réduisant les coûts et le temps investis dans les processus d'émission des polices par l'assureur. Les besoins de réduction de coûts, la réticence des canaux bancaires à réaliser des processus de sélection trop fastidieux pour leurs clients, nous avaient mis sur la bonne piste pour le développement de l'offre SCOR Telemed.

Quelle est l'image de SCOR auprès de vos clients ?

Aujourd'hui, de plus en plus de compagnies d'assurance de taille multinationale cherchent à optimiser leurs programmes de réassurance, via des cessions internes, une implication (voire une participation) de la maison mère dans les placements, ou cherchent des offres de service globales. L'organisation de SCOR Global Life permet d'agir tant au niveau local qu'au niveau global pour ces groupes d'assurance et leurs filiales en (1) coordonnant notre offre de produits et services, (2) tirant parti des synergies, (3) nous positionnant comme un réel partenaire de l'assureur le plus ambitieux. L'initiative Global Client Management nous a déjà permis d'identifier quelques grandes compagnies qui répondent entre autres à ces critères, celles-ci sont suivies par un souscripteur qui pilote l'ensemble de l'offre proposée. Cette approche va de pair avec le renforcement de l'image de notre Groupe et de SCOR Global Life.

Le développement du Groupe a-t-il eu un effet positif dans vos relations avec les clients ?

Le développement de SCOR, le relèvement de notre notation financière par les principales agences, l'amplitude de notre offre de produits et de services, le savoir-faire de nos équipes ont contribué à faire progresser la perception que les clients ont du Groupe et de ses filiales. La dernière enquête Flaspöhler en Europe reflète notamment l'amélioration du positionnement de SCOR Global Life parmi les réassureurs préférés de ses clients au niveau européen.

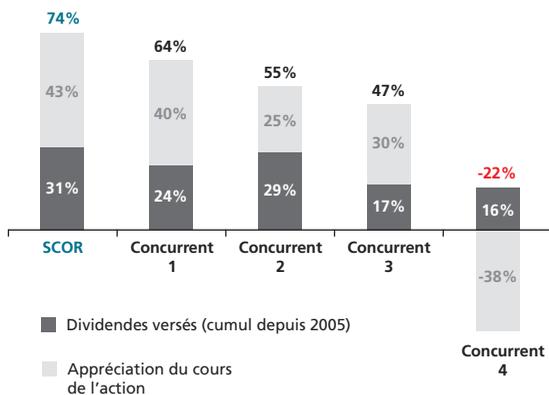
Les actionnaires

UNE FORTE RENTABILITÉ

La rémunération de ses actionnaires fait partie intégrante de la stratégie du Groupe et chacun de ses différents plans stratégiques a prévu une politique de rémunération élevée. Ainsi, comme le requérait le plan stratégique « Dynamic Lift V2 », les dividendes versés ont toujours excédé 35 % du profit distribuable sur la période du plan, atteignant 48 % au titre de l'exercice 2009. En cumul depuis 2007, le Groupe a ainsi distribué EUR 466 millions de dividendes à ses actionnaires. SCOR a d'ailleurs un taux de rendement global pour les actionnaires depuis 2005 supérieur à celui de ses concurrents.

Le Groupe ambitionne de conserver tout au long de son nouveau plan « Strong Momentum » une politique active de rémunération qui, couplée à l'augmentation de l'objectif de rentabilité du Groupe à 1 000 points de base au-dessus du taux sans risque au cours du cycle, devrait maintenir les performances de SCOR au plus haut niveau au sein du secteur en termes de rendement pour les actionnaires.

SCOR OFFRE UNE RENTABILITÉ TOTALE ÉLEVÉE À SES ACTIONNAIRES PAR RAPPORT À SES CONCURRENTS



Le Groupe a également enregistré une performance boursière solide ces dernières années, y compris au cours de l'année 2008 marquée par une crise économique et financière sans précédent. SCOR a ainsi confirmé sa capacité à absorber des chocs très importants.

UNE COMMUNICATION FINANCIÈRE DYNAMIQUE

Le métier de réassureur est peu connu et souvent considéré comme très complexe. SCOR s'efforce en conséquence de largement communiquer sur ses activités auprès de ses actionnaires en appliquant une politique de transparence très exigeante. Cet objectif se manifeste par le biais de nombreuses publications sur la vie du Groupe et ses résultats (rapports annuels, lettre aux actionnaires à un rythme biennuel, communiqués de presse, « Faits et Chiffres » biennuels...) et de publications techniques relatives aux métiers du Groupe (Focus de SGL et SGPC, lettre mensuelle...).



Courant 2010, SCOR a opéré une refonte complète de son site internet afin notamment de permettre à ses actionnaires de bénéficier d'une information très large et facilement accessible.

Enfin, SCOR a créé depuis plusieurs années un service dédié à ses actionnaires, auquel tout actionnaire individuel ou institutionnel peut s'adresser et poser ses questions.

Les salariés

Notre politique de ressources humaines est conforme à nos valeurs d'entreprise et s'intègre dans le plan stratégique triennal « Strong Momentum ». Fin 2010, le Groupe comptait 1 665 collaborateurs dans le monde¹.

Les valeurs de l'entreprise ainsi que les principaux domaines de compétence attendue des salariés reflètent notre engagement à l'égard des parties prenantes du Groupe : nos actionnaires, nos clients, nos salariés et la société dans son ensemble.

Les valeurs de l'entreprise se déclinent de la manière suivante :

- la rentabilité, liée à la transparence, à la cohérence, à la responsabilité et à la crédibilité ;
- l'expérience, liée à la qualité, à la confiance, à l'innovation, à l'engagement et à l'intégrité ;
- l'excellence opérationnelle, liée à la concurrence loyale, à la mobilité, au *leadership* et à la capacité à anticiper ;
- la responsabilisation, c'est-à-dire l'égalité des chances, la diversité, le respect, la loyauté, la formation professionnelle, le partenariat et l'esprit d'équipe ;
- la durabilité, c'est-à-dire l'implication, la responsabilité, le développement équitable, les progrès scientifiques et l'ouverture.

Les principaux domaines de compétence attendue des salariés sont les suivants :

- capacité à respecter les objectifs fixés, capacité d'adaptation et innovation ;
- travail d'équipe et collaboration, approche axée sur les clients / les parties prenantes et capacité de conviction ;
- compétences techniques et expertise ;
- compétences managériales, *leadership* et vision de l'activité.

RECRUTEMENT ET INTÉGRATION

SCOR favorise l'égalité des chances et se montre extrêmement attentif aux notions de diversité. Le recrutement est sélectif et les exigences en matière de compétences requises de haut niveau. De plus, SCOR valorise les parcours originaux, diversifiés, aussi internationaux et multiculturels que possible.

L'accueil de stagiaires et de jeunes en alternance fait partie intégrante de notre politique de recrutement. Animé par la volonté de partager son savoir-faire et de former les nouvelles générations, SCOR intègre régulièrement des stagiaires et des apprentis issus

des grandes écoles d'ingénieur, de commerce ou suivant des cursus universitaires aussi divers que l'actuariat, la finance, la comptabilité, le droit.

Nous proposons également des V.I.E. (Volontariat International en Entreprise) au sein des différents Hubs et sites mondiaux du Groupe. C'est l'occasion d'acquérir une expérience internationale enrichissante permettant une connaissance approfondie du groupe SCOR et de ses métiers. Certains des profils de jeunes diplômés que nous recrutons sont issus de ce vivier de potentiels et de compétences.

En outre, SCOR a tissé des liens étroits avec les acteurs majeurs du monde universitaire en lien avec son activité et ses métiers, ce qui a contribué au fil des années à renforcer des coopérations et des partenariats.

Ainsi, à titre d'illustration, depuis janvier 2009, SCOR participe à la formation au Master Assurance et Gestion du Risque en apportant son soutien à l'université Paris – Dauphine afin de promouvoir et de développer cette formation, de contribuer à son excellence et sa réputation.

SCOR est également partenaire de l'ENASS dans le cadre du dispositif ELSA (Étudiants de Lettres et de Sciences humaines en Alternance) qui vise à favoriser l'entrée dans le secteur de l'assurance d'étudiants issus des filières de Lettres et de Sciences humaines.

Le Groupe accorde par ailleurs une place particulière à l'intégration et au développement de chacun de ses collaborateurs.

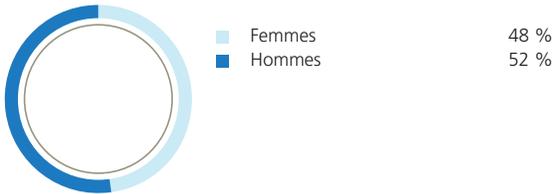
L'intégration est un moment clé pour tout nouvel arrivant dans une entreprise. A ce propos, SCOR a mis en place un processus d'intégration individualisé pour chaque collaborateur lui permettant de s'adapter rapidement à ses nouvelles fonctions, de se familiariser avec la culture de SCOR et son organisation, et de favoriser ainsi son attachement à l'entreprise.

Au sein du Hub de Paris, le « DiSCORvery Meeting » rassemble chaque année tous les collaborateurs récemment recrutés. Favorisant la rencontre et l'échange entre les salariés de différents horizons et de multiples savoir-faire, cet événement avait pour thème en 2010 « le plan stratégique Strong Momentum ».

¹ Hors ReMark

DONNÉES CHIFFRÉES GROUPE

RÉPARTITION PAR SEXE



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ENTITÉ



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR HUB



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR MÉTIER



AGE MOYEN DES COLLABORATEURS PAR ENTITÉ

	Age moyen
Fonctions Support Groupe	42,5
SCOR Global P&C	44,7
SCOR Global Life	42,9
SCOR Global Investments	38,0
Total	43,6

Formation et gestion des carrières

En 2010, l'engagement pour la formation et le développement des compétences s'est poursuivi au sein du Groupe. En matière de formation individuelle ou collective, les dispositifs mis en place concernent les domaines propres à l'activité de réassurance tels que l'actuariat, la souscription, la gestion des sinistres ou la gestion d'actifs, ainsi que les thèmes plus transversaux comme Solvabilité II, la lutte contre la corruption et la fraude, les questions juridiques, la conformité, le management et la gestion de projet.

Soucieux du développement et de l'évolution permanente de ses collaborateurs, SCOR porte une attention particulière à la mobilité de chacun au sein du Groupe et s'appuie sur une gestion individuelle des carrières active.

SCOR accorde une grande importance à la mobilité professionnelle locale et internationale en encourageant et privilégiant les candidatures internes, tous pays et branches d'activités confondus. Dès qu'un poste à pourvoir existe dans le Groupe, où qu'il soit localisé, l'offre est accessible à l'ensemble des collaborateurs via le site Intranet.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

La politique de rémunération de SCOR porte les valeurs d'entreprise du Groupe et s'appuie sur les lignes stratégiques de son plan triennal. Elle est définie et appliquée uniformément entre les différents Hubs et sites du Groupe, tout en respectant les législations et réglementations en vigueur localement.

Le mérite et la performance sont les principes fondamentaux de la politique de rémunération de SCOR, dont l'évaluation annuelle repose sur l'entretien individuel d'appréciation et de développement. Ainsi, chaque salarié a l'assurance que sa situation et ses performances seront évaluées par le management chaque année.

Afin de présenter l'ensemble de ces principes, mais aussi dans un souci de partage et de transparence, un document exhaustif présentant et détaillant la politique de rémunération du Groupe a été réalisé et rendu disponible dans tous les pays via l'Intranet.

Ce document évolutif décline les pratiques de rémunération du Groupe. Il a été soumis en amont au Comité des rémunérations et nominations du Conseil d'administration de SCOR ainsi qu'au Conseil d'administration de SCOR.

La politique de rémunération de SCOR contribue à la viabilité de l'entreprise, adopte les meilleures pratiques et suit les recommandations les plus récentes en matière de gouvernance liée aux rémunérations.

Enfin, sous le format d'un bilan social individuel, chaque salarié de SCOR a pu disposer d'un détail des éléments de sa rémunération directe et différée, comparativement et simultanément pour les années 2009 et 2010.

Depuis 2006, SCOR a mis en place le système du « *Partnership* » à l'attention des salariés détenteurs de compétences majeures, occupant notamment des fonctions clés. Le *Partnership* s'ouvre aussi aux jeunes potentiels et aux experts du Groupe.

Les collaborateurs « *Partners* » bénéficient d'un système spécifique de bonus en numéraire, attribué chaque année et pouvant représenter de 20 à 80 % du salaire fixe. Ce bonus repose d'une part sur la performance individuelle et d'autre part sur la performance collective du Groupe (ROE).

En 2010, le Groupe a de nouveau mis en œuvre un plan d'attribution gratuite d'actions et d'attribution de stock-options à l'attention des *Partners*. Par ailleurs, 210 actions gratuites ont été attribuées à chacun des salariés du Groupe en contrat à durée indéterminée.

Enfin, de manière à s'assurer de sa compétitivité sur le marché en matière de rémunérations et dans chaque Hub, SCOR procède à des enquêtes périodiques de rémunération.

DIALOGUE SOCIAL

Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

Le 24 novembre 2010, SCOR a réaffirmé son engagement relatif à la promotion de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes en signant avec les partenaires sociaux un accord triennal (2011 - 2012 - 2013).

Cet accord prévoit un mécanisme innovant pour supprimer les éventuels écarts de rémunération non justifiés, pouvant éventuellement exister entre les hommes et les femmes avant le 31 décembre 2010, et qui permettra d'éviter ces différences pour toute la durée de l'accord.

Il s'agit aussi pour SCOR de rappeler sa volonté d'appliquer une politique de ressources humaines fondée sur l'absence de discrimination en matière de recrutement, d'évolution de carrière, de mobilité professionnelle, de formation professionnelle, de s'assurer que les absences liées à la maternité n'influent pas sur l'évolution professionnelle et salariale des intéressées en veillant à la compatibilité entre la vie professionnelle et la vie familiale.

Pour y parvenir, SCOR met en œuvre des moyens importants, notamment avec la réalisation d'un suivi des écarts éventuels de rémunération, la mise en place d'actions concrètes destinées à

corriger durablement d'éventuels déséquilibres de situations professionnelles, des actions de sensibilisation et de formation auprès des collaborateurs, le suivi annuel des actions mises en œuvre ainsi que l'analyse des indicateurs et de leur évolution, en particulier dans le cadre du rapport annuel sur la situation comparée des femmes et des hommes dans l'entreprise.

Le groupe SCOR, profondément attaché à son éthique d'employeur responsable, est déterminé à poursuivre le déploiement de sa politique de diversité et de lutte contre les discriminations à tous les niveaux de l'entreprise.

L'emploi des seniors

Le 21 décembre 2009, SCOR s'est engagé pour trois ans (2010 - 2011 - 2012) dans une politique ambitieuse en faveur de l'emploi des seniors en signant avec les partenaires sociaux un accord collectif.

SCOR réaffirme son attachement au principe de non-discrimination du fait de l'âge, tout particulièrement en matière de recrutement, d'accès à la formation professionnelle, de mobilité, de classification, de promotion professionnelle, de rémunération et de rupture du contrat de travail.

Le dispositif mis en place vise principalement à favoriser la poursuite de l'activité professionnelle des salariés âgés de cinquante-cinq ans et plus, en contribuant au maintien ou à la reprise de l'activité professionnelle adaptée aux salariés concernés.

SCOR se donne les moyens de mettre en œuvre sa politique de maintien dans l'emploi des seniors en anticipant l'évolution des carrières professionnelles par l'utilisation d'outils performants (entretien professionnel dans le cadre de l'Entretien Annuel de Développement, entretien de deuxième partie de carrière, bilan de compétence), en développant les compétences, les qualifications et l'accès à la formation professionnelle (notamment par la validation des acquis de l'expérience -VAE-, les périodes de professionnalisation, le passeport formation) et enfin, en facilitant la transmission des savoirs et des compétences intergénérationnelles par le développement du tutorat.

L'engagement de SCOR pour l'emploi des seniors se traduit également par la poursuite du recrutement de salariés âgés de cinquante ans et plus.

SCOR se fixe enfin des objectifs chiffrés ambitieux sur le maintien dans l'emploi : l'âge moyen de cessation d'activité sur la période 2010 à 2012 doit devenir supérieur à l'âge moyen de cessation d'activité de SCOR en 2009 ; le maintien, dans ses effectifs, d'environ 15 % de salariés de plus de cinquante-cinq ans.

L'amélioration du taux d'emploi des seniors constitue donc pour SCOR un enjeu important à court et moyen termes.

La société

LE PROGRAMME GREEN SCOR

Bien que SCOR ne soit pas une société industrielle, le Groupe est très soucieux de la maîtrise de son impact sur l'environnement. SCOR a ainsi engagé depuis 2003 plusieurs initiatives visant à aligner ses activités sur dix principes très largement reconnus dont trois relatifs à l'environnement dans le cadre de sa participation au Pacte mondial des Nations-Unies. Complémentaire de cet engagement, SCOR est associé depuis 2009 aux plus grands assureurs et réassureurs mondiaux via la déclaration de Kyoto de l'Association de Genève, dont l'un des messages met l'accent sur la volonté des signataires de réduire leur empreinte environnementale.

Afin d'intensifier la démarche environnementale du Groupe, SCOR a depuis 2009 un responsable chargé de coordonner et de fédérer l'ensemble des initiatives lancées dans ce domaine sous une même bannière : GREEN SCOR.

> La philosophie de la démarche

Cette démarche se situe dans le prolongement des engagements souscrits par SCOR, membre du Pacte mondial de l'ONU depuis juin 2003, en matière de précaution, de responsabilité environnementale et de promotion des technologies respectueuses de l'environnement. Elle comporte trois dimensions :

- une stratégie commerciale visant à définir et à améliorer les produits et solutions proposés par SCOR à ses clients pour réduire les risques associés aux enjeux environnementaux ;
- une stratégie de management interne visant à poursuivre la diminution des émissions de gaz à effet de serre dans l'ensemble du Groupe ;
- une stratégie de communication destinée à s'assurer que les responsabilités environnementales de chacun soient bien comprises à l'intérieur comme à l'extérieur du Groupe.

La priorité que constituent pour SCOR le développement durable, le changement climatique et les pratiques socialement responsables a été réaffirmée en 2010 par la décision du Comité exécutif du Groupe de constituer un Comité Responsabilité sociétale de l'entreprise. Ce Comité a notamment vocation à favoriser la diffusion des bonnes pratiques par le partage des démarches expérimentées localement (comme par exemple les initiatives du Hub de Cologne ou du Hub de Londres).

> Les principales réalisations en 2010

Les axes de travail poursuivis en 2010 se sont inscrits dans la suite logique des premiers éléments arrêtés en 2009 :

- formalisation d'un processus de *reporting* environnemental et promotion des démarches visant à réduire l'intensité énergétique

des activités du Groupe (immobilier, gestion des sites dans le respect de l'environnement, Green IT) ;

- promotion des principes environnementaux du Pacte mondial auprès des collaborateurs du Groupe et renforcement de la participation du Groupe aux initiatives de place concernant le domaine du changement climatique, et plus largement l'environnement.

FORMALISER UN PROCESSUS DE REPORTING ENVIRONNEMENTAL

SCOR a poursuivi la mise en place et l'institutionnalisation d'un processus de *reporting* environnemental qui doit lui permettre de gérer au mieux ses sites dans le respect de l'environnement. Sur la base d'une expérience pilote conduite en 2008 et reconduite en 2009, SCOR a décidé de généraliser et pérenniser son processus de *reporting* environnemental à l'ensemble des sites les plus importants (ceux comptant au moins 30 salariés). Ce choix permet au groupe SCOR de disposer d'une information couvrant près de 90 % des collaborateurs employés.

Les résultats de la campagne 2009 ont été utilisés en 2010 pour améliorer la qualité des données recueillies. A cet égard, SCOR a édité un guide de *reporting* environnemental venant préciser un ensemble de notions. Ce guide a permis d'assurer une meilleure cohérence des données recueillies. L'ambition de fixer des objectifs de diminution de l'empreinte environnementale du Groupe a été reportée d'une année afin de disposer d'une référence utile à la mesure des progrès réalisés dans le temps. Le Groupe a également initié plusieurs actions, notamment dans les domaines de l'immobilier et de la gestion de ses systèmes d'information, dont il est attendu des bénéfices environnementaux substantiels à terme.

RÉDUIRE L'INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE : IMMOBILIER ET GESTION DES SITES

SCOR a engagé une politique volontariste de réduction de son empreinte environnementale sur ses principales implantations en privilégiant notamment, pour son exploitation, l'acquisition ou la location d'immeubles neufs répondant à des critères environnementaux exigeants. Outre le regroupement des équipes de SCOR du Hub londonien sur un site unique qui bénéficie d'une notation BREEAM « très bon » et le début des travaux de construction d'un immeuble à Cologne qui respectera le niveau d'exigence requis par la Commission européenne pour les « bâtiments écologiques », SCOR s'est porté à Paris acquéreur d'un immeuble en rénovation dont la conception vise une certification HQE. Cet immeuble



accueillera à terme le siège social de SCOR et ses collaborateurs de Paris. Avec ces différents projets, près de 60 % des effectifs¹ exerceront leur activité dans des immeubles bénéficiant d'une certification environnementale. Il faut également souligner que les services généraux SCOR du Hub de Zurich, qui ont la responsabilité de l'exploitation de l'immeuble, sont certifiés ISO 14001.

En matière d'immobilier de placement, SCOR applique une démarche pragmatique et active visant à profiter systématiquement de la réalisation de travaux lourds de rénovation pour renforcer l'isolation thermique des immeubles et améliorer les performances énergétiques des installations techniques. Les services en charge de la gestion du parc immobilier mènent systématiquement des opérations d'audit énergétique. Ces opérations ont été initiées en 2010 sur près de 6 000 m². En 2011, l'opération sera étendue et couvrira 10 000 m² supplémentaires, soit près de 20 % du parc détenu en France². Ces audits permettent d'identifier les scénarii d'amélioration de la consommation énergétique et de diminution des gaz à effet de serre. Parallèlement à ces opérations, SCOR, en sa qualité de bailleur responsable, propose progressivement, et sur des sites ciblés, des annexes environnementales au travers desquelles locataires, bailleur et gestionnaire de sites s'accordent sur un usage responsable des locaux par un échange régulier d'informations relatives à l'impact environnemental des sites et l'établissement de normes d'utilisation.

RÉDUIRE L'INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE : L'INITIATIVE «GREEN IT»

La Direction des systèmes d'information du Groupe renforce graduellement l'intégration des critères environnementaux dans la conduite de ses projets. L'initiative Green IT, lancée dès 2008, vise un double objectif.

Réduire l'empreinte environnementale des systèmes d'information au sein du Groupe

Dans un secteur d'activité comme la réassurance, la gestion des systèmes d'information représente une part croissante de la consommation énergétique globale, en raison notamment de la multiplication des applications, de la quantité d'informations administrées et de la puissance de calcul nécessaire. Si l'on s'en tient aux seules consommations énergétiques, la première enquête réalisée en 2008, puis reconduite en 2009 et 2010, a permis d'estimer ce poids à plus de 40 %.

Les initiatives et les projets entrepris dans le cadre de la politique Green IT du Groupe couvrent l'ensemble des équipements des parcs et s'exercent pour une large partie sur le périmètre monde du Groupe :

- Parc de serveurs et data-centers : depuis 2008, le Groupe a

constamment augmenté le niveau de consolidation et de virtualisation de ses serveurs (50 % en 2010). Parallèlement, le Groupe réduit progressivement le nombre de ses data-centers et vise, d'ici à 2012, une consolidation totale dans un data-center unique et Green.

- Parc d'ordinateurs fixes et de portables : le souci de minimiser l'impact environnemental des systèmes d'information au sein du Groupe a conduit à allonger la durée de vie d'utilisation des équipements informatiques avec une limite de 5 ans. Traditionnellement, SCOR procédait au renouvellement de l'ensemble de son parc tous les 4 ans. En 2010, le Groupe a procédé au renouvellement de son parc informatique en privilégiant l'acquisition d'équipements bénéficiant d'un niveau d'exigence élevé d'efficacité énergétique (norme EPEAT Gold). Afin de favoriser le développement des secondes vies du matériel, la majeure partie des entités du Groupe a fait le choix de céder, moyennant une contribution symbolique, le matériel ancien aux collaborateurs intéressés et/ou de contracter avec une entreprise de recyclage.

- Parc d'imprimantes et consommables : l'accent est mis sur le choix de modèles à faible consommation disposant de fonctionnalités adaptées.

Par ailleurs, la Direction des systèmes d'information a maintenu sa démarche de sélection de ses fournisseurs de prestations de conseil en établissant une charte environnementale et sociale conforme aux principes du Pacte mondial des Nations-Unies. Les 15 prestataires sollicités en France en sont signataires.

Enfin, de manière à suivre l'efficacité de ces mesures et le degré d'engagement de ses collaborateurs, la Direction des systèmes d'information a ajouté à son tableau de bord une série d'indicateurs environnementaux.

La sensibilisation de l'ensemble des équipes de la Direction des systèmes d'information répond à un véritable objectif opérationnel dans la conduite des projets, notamment dans le choix des plateformes techniques qui supporteront les applications métiers.

Tirer parti des avancées technologiques pour améliorer l'empreinte environnementale de l'ensemble des activités conduites par le Groupe et ses filiales

- Avec l'acquisition d'un parc de copieurs performants, et après information du CHSCT, il a été décidé de supprimer l'ensemble des 600 imprimantes personnelles du siège parisien dans le courant de l'année 2010. Cette mesure a été mise en œuvre lors du renouvellement du parc informatique.

- La réduction de l'empreinte environnementale de l'ensemble des activités conduites par le Groupe et ses filiales passe également par une utilisation rationalisée des moyens de transport. Le

¹ Périmètre mondial, exclusion faite des employés de ReMark et sous réserve d'une stabilité de la répartition des effectifs par Hub d'ici à la livraison des locaux.

² Donnée à parc constant, hors nouvelles acquisitions auxquelles le Groupe pourrait procéder en 2011.

Groupe a ainsi installé 7 salles de téléprésence déployées en 2010 sur ses principaux sites. Il a défini concomitamment une politique voyage applicable à l'ensemble des entités du Groupe, notamment en ce qui concerne les déplacements entre Hubs.

Bien qu'il soit encore trop tôt pour évaluer précisément les retombées de ces diverses initiatives, les premiers résultats sont encourageants. Il faudra toutefois attendre une année pleine pour véritablement mesurer les effets du déploiement des nouveaux terminaux et des salles de téléprésence sur l'efficacité énergétique des systèmes d'information et les rejets de gaz à effet de serre liés à l'utilisation des transports aériens. En 2011, la Direction des systèmes d'information s'attachera à quantifier l'impact de ces mesures et poursuivra sa campagne de sensibilisation à l'égard des employés sur les meilleures pratiques d'utilisation des outils informatiques mis à leur disposition.

PROMOUVOIR LES PRINCIPES ENVIRONNEMENTAUX DU PACTE MONDIAL ET RENFORCER LA PARTICIPATION DU GROUPE AUX INITIATIVES DE PLACE

La promotion des principes environnementaux du Pacte mondial des Nations-Unies

En s'associant au Pacte mondial des Nations-Unies dès 2003, SCOR a fait le choix de promouvoir les 10 principes qui le constituent auprès de ses collaborateurs ainsi que de ses partenaires.

Plusieurs initiatives ont été poursuivies dans cet esprit en 2010 à destination de l'ensemble des collaborateurs du Groupe ou de populations ciblées :

- Les séances de formation au Code de conduite du Groupe ont été l'occasion de rappeler les principes du Pacte mondial et de s'assurer de leur diffusion. Ce Code, qui a été soumis au Comité européen d'entreprise, a été remis à l'ensemble des collaborateurs du Groupe dans le courant de l'année 2010.
- Les principes environnementaux du Pacte sont également rappelés en préambule du guide de souscription des risques de pollution et de responsabilité environnementale.
- Parallèlement, le Groupe utilise divers médias pour sensibiliser ses collaborateurs aux défis environnementaux (interview en ligne, journal interne) et rappeler les gestes simples qui permettent de réduire l'empreinte environnementale du Groupe.

La participation du Groupe aux initiatives de place relatives à l'environnement

En tant qu'acteur majeur de la réassurance, impliqué dans la couverture des événements naturels, SCOR suit très activement les effets pouvant être liés au changement climatique. Outre le suivi effectué dans le cadre du pilotage des risques émergents (ECHO – *Emerging or Changing Hazards' Observatory*), SCOR s'est associé à plusieurs initiatives de place, notamment celle menée dans le cadre de l'Association de Genève.

Lancée sous l'égide de l'Association de Genève, dont est membre SCOR, le Groupe a signé la « déclaration de Kyoto » en 2009. Au travers de cette déclaration, SCOR et les principaux assureurs et réassureurs dans le monde s'engagent à poursuivre la réduction de leur empreinte carbone et à jouer un rôle déterminant dans la lutte contre les risques liés au changement climatique, notamment en développant la recherche sur le risque climatique, en mettant au service de leurs clients leur expertise en la matière, en sécurisant les investissements réalisés dans les technologies faiblement émettrices de CO₂ et en coopérant avec les pouvoirs publics. SCOR est également un membre actif du CC+I working Group de l'Association de Genève et s'associe régulièrement à ses manifestations comme parrain ou intervenant. SCOR fut ainsi l'un des 9 parrains du premier « Sommet sur le changement climatique pour le secteur de l'assurance asiatique » qui s'est tenu à Singapour début 2011 autour du thème « Changement climatique : faire face aux menaces et saisir les opportunités ».

Par ailleurs, SCOR participe activement aux réflexions de l'Association française de l'assurance, qui a édité une charte professionnelle en faveur du développement durable et qui mène des réflexions ciblées dans le domaine de l'assurance et de l'innovation en matière de construction, d'investissement socialement responsable et de labellisation des produits d'assurance à dominante environnementale.

Outre ces initiatives de place spécifiques à l'industrie de l'assurance, SCOR est réassureur participant au Club Tendances Carbone fondé en 2007 à l'initiative commune de CDC Climat Recherche, de BlueNext et de Météo-France. SCOR a aussi rejoint en 2010 AGRION, un réseau mondial qui réunit les entreprises concernées par l'énergie, les « *Cleantechs* », les matières premières, la mobilité, la gestion urbaine et le développement durable.

Fort des enseignements retirés de cette implication à travers le monde, SCOR partage avec ses clients l'expertise acquise et sans cesse renouvelée. En 2010, SCOR Global P&C a dédié l'intégralité de l'un de ses séminaires Campus aux enjeux liés à la gestion de l'eau. Ce séminaire et ses principales conclusions ont fait l'objet d'une retranscription dans la collection Focus (« *Water : a key industrial resource at the crossroads of risks and opportunities* »).





Les initiatives du Hub de Cologne dans le cadre de la politique GREEN SCOR

Jutta Kern

Responsable des Ressources humaines du Hub de Cologne

Quelles initiatives ont été mises en place durant l'année ?

Quatre initiatives importantes ont été lancées :

- Avril 2010 : projet « Plant for the planet »
« Plant for the planet » est une campagne organisée par des adolescents pour soutenir le projet des Nations-Unies visant à planter un milliard d'arbres dans le monde.

Les collaborateurs de Cologne ont planté un arbre pour chacun des employés de SCOR, soit 1600 dans le monde, dans une forêt dévastée par une tempête. A cette initiative s'est ajouté un don de 10 000 euros, qui seront investis dans la plantation de 10 000 arbres en Afrique.

Cette initiative a été menée dans le cadre du 40^{ème} anniversaire de SCOR pour illustrer le lien entre la réassurance et les problématiques climatiques et environnementales.

- Depuis le 1^{er} décembre 2010 : GOGREEN

La Deutsche Post a mis en place une mesure pour compenser les émissions de CO₂ causées par le transport du courrier (lettres et colis) en soutenant plusieurs projets environnementaux dans le monde. Ces dons ont été financés par une petite taxe supplémentaire sur chaque courrier. L'engagement d'une entreprise pour l'environnement apparaît sous forme d'étiquette colée sur chaque lettre ou colis. De plus, la société recevra tous les ans un certificat.

- Journée annuelle sur la santé et programme sanitaire à long terme à SCOR Cologne

Cette initiative met davantage l'accent sur la santé des employés et leur bien-être au travail. Elle entend également sensibiliser les collaborateurs aux différentes actions qu'ils peuvent mener. Notre précédente journée sur la santé, intitulée « dos & ergonomie », a présenté le principe du massage et des cours de *fitness* au travail, la marche nordique et les techniques de relaxation.

- Engagement social chez SCOR durant les 12 derniers mois

En 2009, les ressources humaines ont décidé d'exposer le concept de « responsabilité sociale de l'entreprise » (RSE) aux employés en créant une plateforme sur l'« engagement social » dans le Hub de Cologne. Ces projets sociaux sont

coordonnés par les RH et sont fondés sur le principe du volontariat.

Voici les projets que nous avons réalisés en 2010 :

- don de jouets dans le cadre de l'association « Kölner Appell gegen Rassismus » axée sur la défense des libertés civiles ;

- collecte et don de nourriture à des personnes démunies pour le repas de Noël dans le cadre de « Kölner Appell gegen Rassismus » ;

- don de fournitures scolaires à des enfants socialement défavorisés pour leur premier jour d'école ;

- don de nichoirs à une maternelle pour des cours de travaux manuels et de sciences naturelles.

Ces initiatives ont-elles été bien acceptées par les collaborateurs ?

Oui, bien sûr. Nos projets sociaux ne peuvent exister que grâce au financement et à l'engagement des employés. La plateforme sur l'« engagement social » mise en place par le service de ressources humaines du Hub de Cologne a par exemple été très bien accueillie. Notre projet environnemental « Plant for the planet » pour le 40^{ème} anniversaire du Groupe fut également un vrai succès car les collaborateurs ont ainsi été directement impliqués dans la question du développement durable.

Comment expliquez-vous que l'aspect environnemental soit si important en Allemagne ?

Nous avons pris conscience qu'une entreprise ne joue pas un simple rôle économique, mais a également une responsabilité écologique et sociale. De plus, nous considérons que la responsabilité sociale d'une entreprise (RSE) peut contribuer au développement économique et à la bonne image d'une société, et concourir à la fidélisation du personnel car ce dernier est fier de travailler dans une entreprise engagée dans de tels projets.

LE SOUTIEN À LA RECHERCHE

SCOR a manifesté depuis de nombreuses années son engagement en faveur de la recherche actuarielle par l'organisation d'un prix de l'Actuariat en Suisse, au Royaume-Uni, en Italie, en France et en Allemagne. Ces prix récompensent les meilleurs projets académiques dans le domaine de la science actuarielle. Les jurys sont composés d'universitaires et de professionnels issus des secteurs de l'assurance, de la réassurance ou de la finance. Les prix de l'Actuariat sont aujourd'hui reconnus dans les secteurs de l'assurance et de la réassurance comme un gage d'excellence.

SCOR promeut également la recherche grâce aux quatre centres de recherche de SCOR Global Life (CIRDAD, CERDI, CERDALM, CREDISS), qui ont pour objectif d'approfondir les compétences du Groupe en matière de risques. Ils travaillent pour ce faire en étroite collaboration avec des organismes de recherche externes. Par ailleurs, ces quatre centres de recherche organisent régulièrement des conférences et des débats afin de renforcer l'échange de connaissances entre les différents collaborateurs de SCOR et des experts externes.

SCOR accueille également de nombreux doctorants, notamment en actuariat, qui viennent terminer leur thèse au sein du groupe SCOR où ils trouvent l'environnement adapté à des recherches empiriques ou formalisées de haut niveau en assurance et en finance.

Dans le cadre de la Fondation du Risque, SCOR finance une chaire dédiée à un important projet de recherche sur l'équilibre des marchés de risque, notamment des risques de pointe, et sur la valeur économique que créent ces marchés. Ce projet, mené avec l'Institut d'économie industrielle (IDEI) et l'université Paris-Dauphine, a notamment pour objectif de préciser les conditions d'optimisation de la gestion des risques par les marchés et d'en déduire les conséquences pour la supervision de l'assurance et de la réassurance. La Fondation du risque constitue l'un des pôles majeurs de recherche sur le risque en Europe autour de nombreux domaines de compétence tels que les mathématiques, la science actuarielle, l'économie ou encore l'ingénierie. Elle rassemble de grandes entreprises ainsi que des laboratoires de recherche appartenant à des institutions académiques de grande renommée.

SCOR et la Fondation Jean-Jacques Laffont – Toulouse Sciences Economiques se sont associés pour créer une chaire dédiée à un nouveau projet de recherche sur les développements de l'économie financière, en particulier à la suite de la crise qui a frappé l'économie mondiale. Les travaux menés dans le cadre de ce projet portent notamment sur le management du risque financier, la détection et la gestion du risque d'événement rare (*tail risk*), l'articulation entre marchés financiers, l'ensemble de l'économie, l'innovation, l'investissement de long terme et l'investissement responsable, le gouvernement d'entreprise et les incitations efficaces,

l'articulation entre allocation stratégique et l'allocation tactique d'actifs dans un environnement incertain et susceptible d'être soumis à des contraintes de liquidité, et sur les déterminants des primes de risque, des primes d'ambiguïté et des primes de liquidité sur les actifs financiers. Elle permet à SCOR de collaborer étroitement avec les meilleurs chercheurs en finance dans le monde et d'améliorer ainsi son expertise en matière financière. Les deux chaires organisent des colloques académiques où chercheurs et professionnels peuvent débattre et échanger sur les derniers développements de la recherche.

SCOR soutient aussi la recherche en tant que membre de l'Association de Genève, laquelle réunit les 80 principaux assureurs et réassureurs mondiaux en vue de promouvoir la recherche sur l'économie du risque et de l'assurance dans le monde, à travers le financement d'études et de séminaires confrontant responsables du secteur, pouvoirs publics et chercheurs sur les grands défis de la profession comme le changement climatique, le risque financier, la dépendance, les retraites, les normes prudentielles ou les normes comptables.

Dans le cadre du nouveau plan stratégique « Strong Momentum », le Groupe a créé le SCOR Global Risk Center qui représente une nouvelle expression, dans l'actuariat comme dans d'autres disciplines, de l'engagement de SCOR en faveur de la connaissance et de la science des risques. Ce centre dédié aux risques d'assurance Vie, d'assurance Non-Vie et de l'environnement économique et financier regroupe d'une part les études et les publications réalisées ou soutenues par SCOR, et d'autre part, l'ensemble des ressources que SCOR souhaite référencer à l'usage de tous ceux qui s'intéressent au risque. Ce centre s'appuie sur l'ensemble des disciplines concernées par le risque (mathématiques, actuariat, physique, chimie, géophysique, climatologie, sociologie, droit, économie, finance...), avec des contributions pouvant être de toute origine, sans exclusive.

LE CODE DE CONDUITE

SCOR a procédé à la refonte de son Code de conduite en 2009 en l'articulant sur les valeurs fondamentales du Groupe (rentabilité, excellence opérationnelle, expertise, sens des responsabilités, développement durable). De portée pratique, cette nouvelle version du Code de conduite constitue un guide utile pour permettre aux collaborateurs du Groupe de résoudre les questions de droit et d'éthique auxquelles ils peuvent être confrontés. Présenté au Comité européen d'entreprise, le Code a été remis à l'ensemble des salariés début 2010.

Les principes développés dans le Code de conduite s'inscrivent naturellement dans la démarche d'excellence poursuivie par la politique d'*Enterprise Risk Management* du Groupe. Le Code couvre de multiples domaines. Il rappelle notamment les règles de déontologie et de droit applicables à la confidentialité des affaires, à l'utilisation d'informations privilégiées et à la communication financière.

Il rappelle également les valeurs essentielles de non-discrimination, de respect et de loyauté en vigueur au sein du Groupe. Il définit des règles relatives à l'acceptation de cadeaux et d'invitations, et met l'accent sur la nécessaire connaissance du client comme un moyen essentiel de se prémunir du risque de blanchiment et de respecter les mesures destinées à lutter contre le financement du terrorisme. Le Code fait également le lien avec l'ensemble des politiques internes du Groupe visant à s'assurer que les collaborateurs de SCOR adoptent un comportement responsable dans la manière dont ils gèrent la souscription des risques (« *SCOR Group Anti trust/competition law policy* », « *SCOR Global Life and Global P&C Anti-Money Laundering and Terrorism Financing Procedure* »...).

La recherche d'un niveau de conformité absolue avec les principes, normes et réglementations en vigueur est un objectif central du Groupe. Un programme de formation interne à destination de collaborateurs ciblés a été développé par les services en charge de la « *Compliance* » au sein du Groupe. En 2010, plus d'une trentaine de séances de formation ont été conduites sous différentes formes : ateliers, e-learning, réunion-débat ; 700 collaborateurs du Groupe (souscripteurs, assistants techniques, comptables, gestionnaires de sinistres...) ont bénéficié de cette formation sur différents sites.

SCOR organise de nombreux séminaires à l'attention de ses clients sur ces sujets, notamment dans le domaine de l'assurance Vie dont l'exposition aux risques de blanchiment est plus élevée que dans l'assurance de Dommages et de Responsabilités. SCOR Global Life a d'ailleurs consacré un numéro spécial de sa collection Focus à la prévention du risque de blanchiment qui complète les différentes manifestations organisées sur ce thème.



Glossaire et carnet d'adresses

Glossaire	85
Carnet d'adresses	89



Glossaire

A

ACCEPTATION

Opération par laquelle un réassureur accepte de couvrir une partie d'un risque souscrit ou accepté par un assureur.

ACTUAIRE

Spécialiste qui applique, en assurance et en réassurance Vie et Non-Vie, la théorie des probabilités à l'évaluation des risques, au calcul des primes, à l'établissement des provisions techniques et des provisions mathématiques.

ANNÉE COMPTABLE

Durée de l'exercice social qui définit la période d'enregistrement des comptes. En raison des délais de transmission des informations, pour une même période de garantie, l'année de comptabilisation des primes et des sinistres de la cédante et celle du réassureur peuvent être différentes. Pour les réassureurs les comptes des cédantes du ou des derniers trimestres qui ne sont pas encore reçus à la date de la clôture des comptes font l'objet de provisions de primes et de sinistres.

ANNÉE DE SOUSCRIPTION

Un contrat de réassurance couvre les sinistres survenus dans le cadre de contrats d'assurance garantis dans la période couverte par le traité de réassurance.

ANNÉE DE SURVENANCE

L'année comptable au cours de laquelle les sinistres se produisent.

APÉRITEUR

En réassurance, désigne le réassureur principal et premier signataire du traité, qui définit les termes et conditions du contrat et propose la tarification.

ASSURANCE CRÉDIT-CAUTION

Assurance crédit : garantie contre la perte résultant pour un fournisseur de l'insolvabilité de ses clients. Assurance caution : engagement pris en faveur d'un bénéficiaire d'une obligation de se substituer à son débiteur s'il devient défaillant.

ASSURANCE DE BIENS

Assurance fournissant une couverture au propriétaire ou à l'exploitant de biens en cas de perte totale de dommages ou de pertes d'exploitation.

ASSURANCE DÉCENNALE

L'assurance décennale couvre la responsabilité des sociétés de construction en ce qui concerne les défauts de construction dans les bâtiments qu'elles ont réalisés, dus à des vices cachés dans les plans, à la construction elle-même ou aux matériaux employés. Dans de nombreux pays, dont la France, la souscription garantie est rendue obligatoire par la loi. Elle est généralement accordée pour une période de dix ans après la fin de la construction.

ASSURANCE TRANSPORTS

Assurance qui couvre :

- les dommages causés, à l'occasion d'un transport (maritime, terrestre, fluvial, aérien), à l'engin de transport (assurance « Corps »), à l'exclusion des véhicules terrestres à moteur, et aux biens transportés (assurance « Facultés »),
- les responsabilités en résultant pour les opérateurs du transport.

ASSUREUR PRIMAIRE

Société d'assurance qui conclut des contrats d'assurance avec des entreprises et des particuliers, et cède une partie de ses risques à la réassurance (voir « cédante »).

B

BEST ESTIMATE

Le « best estimate » actuariel des provisions de sinistres calculé par le réassureur exprime la valeur attendue des flux futurs potentiels relatifs au risque souscrit calculé à partir des informations disponibles et des caractéristiques du portefeuille d'assurance sous-jacent.

BONUS DE LIQUIDATION

Profit dégagé sur la liquidation des provisions techniques à la clôture du dossier de sinistres ou à l'achèvement du Traité.

BRANCHE OU CLASSE D'AFFAIRES

Catégorie homogène de risques assurés. La nomenclature uniforme utilisée depuis 1985 par les réassureurs français distingue les branches Vie, Incendie, Grêle, Crédit-Caution, Risques Divers, Responsabilité Civile Générale, Automobile, Transport, Aviation, les huit dernières constituant l'ensemble des branches Dommages. Sur les marchés anglosaxons, on distingue le plus souvent les affaires *Casualty* (assurance de responsabilité et accidents du travail), *Property* (Dommages aux Biens) et les affaires Life (Vie).

C

CAPACITÉ DE SOUSCRIPTION

Montant maximal d'assurance ou de réassurance disponible pour couvrir des risques au niveau d'une entreprise ou d'un marché en général. Pour un assureur, la capacité est généralement fonction des capitaux propres, du chiffre d'affaires, et des moyens complémentaires obtenus des réassureurs par les traités ou les facultatives.

CAPITAL ÉCONOMIQUE

Montant du capital requis pour couvrir l'ensemble des expositions aux risques d'un assureur ou d'un réassureur, calculé selon le modèle interne de solvabilité du Groupe. Ce montant est calculé de façon à couvrir une probabilité de ruine de 99 %.

CAT BOND OU OBLIGATION CATASTROPHE

Obligations à haut rendement généralement émises par une compagnie d'assurance ou de réassurance. Dans le cas où survient un sinistre prédéfini (tremblement de terre, raz de marée, ouragan, etc.), le détenteur de l'obligation perd tout ou partie du nominal de l'obligation. Ce produit permet aux compagnies d'assurance et de réassurance de faire supporter par des tiers une partie des risques liés à des événements exceptionnels garantis et donc de réduire leur expositions à ces risques.



CÉDANTE

Société ou mutuelle d'assurance ou institution de prévoyance qui cède au réassureur une partie des risques qu'elle a souscrits.

CESSION

Opération par laquelle un assureur (la cédante) transfère une partie de son risque au réassureur, de façon obligatoire ou facultative.

COMMISSION DE RÉASSURANCE

Pourcentage des primes reversé par le réassureur en traité quote-part ou facultative à l'assureur à titre de participation aux frais d'acquisition et de gestion des affaires qui lui sont cédées.

COMMUTATION

Reprise par la compagnie cédante des risques cédés au réassureur moyennant restitution des provisions et actifs résiduels constitués au titre du traité.

CONDITIONS DE RÉASSURANCE

Ensemble des clauses figurant dans le traité de réassurance. Les « conditions de réassurance », au sens économique du terme, désignent le niveau des commissions, des participations bénéficiaires, la périodicité des comptes et des intérêts sur les dépôts ou l'absence de dépôts. Ces éléments déterminent la marge bénéficiaire probable du réassureur.

CONTRAT EN UNITÉS DE COMPTE

Contrat d'assurance Vie pour lequel le montant des garanties et des primes est exprimé par référence à une ou des « unités de compte » telles que des parts de sciv ou des parts de société civile immobilière. Les garanties du contrat sont directement liées à la variation, à la hausse ou à la baisse, d'une valeur cotée sur un marché réglementé ou à la valorisation d'un bien immobilier.

CONTRAT GROUPE

Contrat d'assurance unique couvrant certains risques (décès, accident, maladie) pour plusieurs personnes formant un ensemble homogène et appartenant généralement à une même collectivité (entreprise, association, ...).

CUMUL

Ensemble des risques pouvant être touchés par un même événement dommageable ou addition de parts d'un même risque souscrit par l'assureur (ou le réassureur).

D

DÉPÔT ESPECES

Somme laissée à la cédante en garantie des engagements pris par le réassureur à son égard par le traité de réassurance. Le revenu de ces dépôts est acquis au réassureur.

DÉROULEMENT

Laps de temps compris entre la date de souscription du contrat d'assurance, la survenance du sinistre et le règlement afférent à ce sinistre. Dans le cadre d'un risque à « déroulement court », les pertes définitives sont connues relativement rapidement, alors que pour un risque à « déroulement long », les pertes peuvent n'être connues qu'après de nombreuses années.

DÉVELOPPEMENT NÉGATIF

Sinistres pour lesquels l'estimation initiale se révèle insuffisante. Garanties de Responsabilité Assurance couvrant principalement les risques de dommages aux tiers (d'autres personnes que celles couvertes par la police d'assurance) liés à la mise en cause de la responsabilité civile de l'assuré.

E

ÉVÉNEMENT

Agrégation de plusieurs sinistres qui ont une origine commune et qui affectent soit un même assuré au titre de plusieurs polices, soit une pluralité d'assurés (une tempête est un seul et même événement).

F

FRAIS DE SOUSCRIPTION

Montant des coûts d'acquisition de la police incluant les commissions et la portion de frais administratifs, généraux et autres, afférent à l'activité de souscription (par différence avec les frais d'administration et de gestion des sinistres).

G

GARANTIES DE RESPONSABILITÉ

Assurance couvrant principalement les risques de dommages aux tiers (d'autres personnes que celles couvertes par la police d'assurance) liés à la mise en cause de la responsabilité civile de l'assuré.

GESTION DU RISQUES D'ENTREPRISE "ENTERPRISE RISK MANAGEMENT" (ERM)

La gestion des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

GOODWILL

Le goodwill est la valeur immatérielle d'une entreprise (positionnement stratégique, notoriété sur le marché, qualité de son fonds de commerce, ...). Le calcul du goodwill est un des éléments d'évaluation de l'entreprise et de sa capacité à créer de la richesse.

M

MORTALITÉ

Nombre de décès annuels d'assurés rapporté au nombre d'assurés.



P

POINT D'ATTACHEMENT

Le coût de sinistres au-dessus duquel le traité en excédent de sinistre s'applique. Le niveau de rétention définit le point d'attachement du traité en excédent de sinistres.

PORTEFEUILLE DE RÉASSURANCE

Ensemble des affaires de réassurance en cours (Traités et Facultatifs) souscrites et gérées par une société de réassurance.

PRIMES ACQUISES

Primes qu'une compagnie d'assurance ou de réassurance a acquises durant un exercice donné. Les primes sont acquises progressivement au cours de la période couverte par le contrat alors qu'elles sont émises globalement à la signature.

PRIME DE RÉASSURANCE

Somme perçue par le réassureur en contrepartie de la couverture d'un risque cédé par un assureur primaire.

PRIME PURE

Prime définie par l'évaluation statistique de la probabilité de réalisation du risque couvert par l'assureur, hors frais de commercialisation, de gestion et hors rémunération du capital alloué au risque couvert.

PRIMES BRUTES EMISES

Montant des primes reçues des sociétés Cédantes par le réassureur. Le montant des primes brutes émises constitue le chiffre d'affaires de l'exercice (cf. primes acquises).

PRIME DE RECONSTITUTION

Prime complémentaire facturée par le réassureur en cas de reconstitution de la couverture après sinistre (voir « reconstitution »).

PRIMES NETTES DE RÉTROCESSION

Montant des primes brutes reçues par le réassureur diminuées des portions de primes versées en rétrocession. S'oppose à primes brutes émises.

PROVISIONS COMPLÉMENTAIRES

Les provisions pour sinistre à payer sont enregistrées en comptabilité pour le montant communiqué par les cédantes. Elles peuvent faire l'objet de compléments, calculés par le réassureur en fonction de l'expérience du passé, pour tenir compte de liquidations telles qu'estimées pour le futur (voir « best estimate »).

PROVISION MATHÉMATIQUE

Montant des sommes que la société d'assurance Vie doit constituer et capitaliser pour faire face aux engagements pris envers l'assuré.

PROVISION POUR PRIMES NON ACQUISES DE L'EXERCICE

Provisions couvrant, pour chacun des contrats, la part des primes émises de l'exercice se rapportant à la période comprise entre la date de clôture du bilan et la date d'échéance de ses contrats en portefeuille (cf. primes acquises).

PROVISION POUR RISQUES EN COURS

Provisions destinées à couvrir la charge de sinistres pour la période s'écoulant entre la date de clôture des comptes et la date d'échéance du contrat, qui n'est pas couverte par la provision pour primes non acquises.

PROVISION POUR SINISTRES À PAYER / IBNR

Provisions pour sinistres survenus mais non encore déclarés et/ou payés. Elles font l'objet d'estimations par les cédantes qui les communiquent au réassureur. Le réassureur calcule des provisions complémentaires à la clôture de l'exercice pour couvrir les sinistres survenus mais non encore déclarés (Incured But Not Reported – IBNR).

PROVISION TECHNIQUE

Montant que l'assureur ou le réassureur doit mettre en réserve pour faire face à l'indemnisation des sinistres et aux obligations résultant des contrats qu'il a souscrits.

R

RATIO COMBINÉ

En Non Vie, désigne le rapport entre la charge des sinistres et les frais généraux rapportés aux primes émises brutes.

RATIO SINISTRES À PRIMES (S/P)

Sommes des sinistres payés, des variations de provisions pour sinistres à payer et des frais de gestion des sinistres rapportée aux primes acquises.

RÉASSURANCE

Contrat aux termes duquel une société, le réassureur s'engage à garantir selon certaines conditions une société d'assurance, la cédante, contre tout ou partie des risques qu'elle a souscrit aux termes d'une ou plusieurs polices d'assurance.

RÉASSURANCE FACULTATIVE

Réassurance de tout ou partie d'un risque couvert par une police d'assurance spécifique unique. Les facultatives sont le plus souvent souscrites pour de très grands risques excédant les limites des traités de réassurance de la cédante. Cette réassurance peut être proportionnelle ou non proportionnelle.

RÉASSURANCE NON PROPORTIONNELLE (EN EXCÉDENT DE SINISTRES)

Contrat de réassurance souscrit en vue de protéger la cédante contre tous ou une partie des sinistres au-delà d'une certaine somme conservée par l'assureur (rétention). Les traités en excédent de sinistre sont le plus souvent souscrits par tranche d'exposition.

RÉASSURANCE PROPORTIONNELLE

Le réassureur, en contrepartie d'une portion ou partie prédéterminée de la prime d'assurance facturée par la cédante, s'engage à indemniser la cédante contre la même partie ou portion prédéterminée des sinistres couverts par la cédante au titre des polices concernées.

RÉASSUREUR

Société qui s'engage par contrat (« traité » ou « facultative ») à garantir la fraction de risque que lui cède l'assureur.

RECONSTITUTION

Disposition d'un contrat de réassurance en excédent de sinistres, qui fixe les modalités et le prix de la reconstitution de la limite d'exposition du réassureur après réduction ou utilisation totale de cette limite du fait de la survenance des sinistres en cours d'année. Cette disposition est généralement applicable aux catastrophes naturelles. Le prix (« prime de reconstitution ») et le nombre de reconstitutions sont variables et fixés dans le contrat initial de réassurance.

RÉTENTION

Part de l'exposition que l'assureur conserve dans les contrats non proportionnel.

RÉTROCESSION

Les réassureurs souscrivent des réassurances pour couvrir leur propre exposition au risque et augmenter leur capacité. La réassurance d'une affaire ou d'une branche réassurée s'appelle la rétrocession.

RÉTROCESSIONNAIRE

Assureur ou réassureur qui accepte un risque en rétrocession d'un autre réassureur.

RISQUE

Objet de l'assurance (personnes ou biens).

RISQUE POLITIQUE

Ensemble des événements, actions ou décisions prises par les autorités politiques ou administratives d'un Etat pouvant entraîner des pertes pour les entreprises contractant ou investissant dans cet Etat.

RUN OFF

Arrêt de toute souscription d'affaire nouvelle sur un portefeuille de risques, qui entraîne la liquidation, dans le temps, du stock des provisions techniques par indemnisation des sinistres jusqu'à leur épuisement complet. En fonction de la branche, l'opération de run-off peut prendre jusqu'à plusieurs dizaines d'années.

S

SINISTRE

Événement déclenchant la mise en œuvre du contrat, la constatation de provisions, puis le versement d'indemnités lorsque la créance sur l'assureur ou le réassureur est devenue certaine en droit et en montant.

SINISTRE MAXIMUM POSSIBLE (SMP)

Estimation maximale des indemnités payables prenant en compte les limites d'indemnisation des contrats susceptibles d'être mis en œuvre par une catastrophe unique. Le SMP est évalué pour un incendie ou pour une catastrophe naturelle (ouragan, tremblement de terre).

SOUSCRIPTION

Décision prise par un assureur ou un réassureur d'accepter, moyennant le paiement d'une prime, de couvrir un risque.

T

TARIF

Barème dans lequel figurent les différents taux de prime applicables aux risques entrant dans le cadre d'une catégorie d'assurance (tarif automobile, tarif incendie).

TRAITÉ DE RÉASSURANCE

Convention de réassurance entre un assureur et un réassureur définissant les conditions de cession et d'acceptation contractuellement obligatoire du type ou de la catégorie de risque faisant l'objet de la convention. La réassurance par traité est divisée en deux grandes catégories : la réassurance proportionnelle et la réassurance non proportionnelle.

TRANCHE BASSE OU TRAVAILLANTE EN EXCÉDENT DE SINISTRE

Réassurance absorbant les pertes se situant immédiatement au-dessus de la limite de rétention du réassureur. Un réassureur de tranche basse (ou travaillante) en excédent de sinistre réglera jusqu'à une certaine limite, au-delà de laquelle un réassureur de tranche supérieure sera appelé en garantie pour les pertes additionnelles.



Carnet d'adresses

SIÈGE




 Immeuble SCOR
 1, avenue du Général de Gaulle
 92074 la Défense Cedex
 France
 Tél. : +33 (0)1 46 98 70 00
 Fax : +33 (0)1 47 67 04 09 
 Fax : +33 (0)1 46 98 76 70 
 www.scor.com
 scor@scor.com
 scorglobalp&c@scor.com
 life@scor.com

AMÉRIQUES

(La) Barbade



SCOR Global Life Reinsurance Ltd
 Golden Anchorage Complex
 First floor
 Sunset Crest
 Saint James - BB 24014
 Barbade
 Tél. : +1 246 432 6467
 Fax : +1 246 432 0297
 E-mail : life@scor.com

Brésil



SCOR Reinsurance Escritorio de Representação no Brasil Ltda
 Rua da Gloria, 344, Sl 601/603,
 Rio de Janeiro – RJ
 20241, 180 Brésil
 Tél. : +55 21 3221 9650
 Fax : +55 21 3221 9659
 E-mail : br@scor.com

SCOR

SCOR Global Life U.S. Escritorio de Representação no Brasil
SCOR Global Life Brasil Ltda
 R.Luigi Galvani 70, suite 121
 04575-020 Sao Paulo – SP
 Brésil
 Tél. : +55 11 5506 4166
 Fax : +55 11 5506 6838
 E-mail : br@scor.com

Canada

SCOR

SCOR Canada Reinsurance Company
 Brookfield Place, TD Canada Trust Tower
 161 Bay Street, Suite 5000
 PO Box 615
 Toronto, Ontario M5J 2S1
 Canada
 Tél. : +1 (416) 869 3670
 Fax : +1 (416) 365 9393
 E-mail : ca@scor.com

SCOR

SCOR Global Life Canada Representative office
 Brookfield Place, TD Canada Trust Tower
 161 Bay Street, Suite 5000
 Toronto, Ontario M5J 2S1
 Canada
 Tél. : +1 (416) 304 6536
 Fax : +1 (416) 304 6574
 E-mail : life@scor.com

SCOR SCOR

SCOR Canada Compagnie de Réassurance
SCOR Global Vie Canada, Compagnie de Réassurance
 1250, bd René Lévesque Ouest
 Bureau 4512
 Montréal - Québec H3B 4W8
 Canada
 Tél. : +1 (514) 939 1937 
 Fax : +1 (514) 939 3599 
 Tél. : +1 (514) 933 6994 
 Fax : +1 (514) 933 6435 

Chili

SCOR

SCOR Global Life Chile Servicios Tecnicos y Representaciones Limitada
 Edificio Manantiales
 Avenida Isidora Goyenechea 3120
 Oficina 8B, Piso 87550083 Las Condes
 Santiago
 Chili
 Tél. : +562 334 9940
 Fax : +562 334 3476
 E-mail : life@scor.com

Colombie

SCOR

SCOR Global P&C Oficina de Representación en Colombia
 Edificio Torre Samsung
 Carrera 7 No. 113-43 Piso 18
 Oficina 1806
 Bogota
 Colombie
 Tél. : + 571 6387 888
 Fax : + 571 6199 382

États-Unis

SCOR

SCOR Reinsurance Company
 One Seaport Plaza
 199, Water Street, Suite 2100
 New York, NY 10038-3526
 États-Unis
 Tél. : +1 (212) 480 1900
 Fax : +1 (212) 480 1328
 E-mail : us@scor.com



**SCOR Global Life U.S.
Re Insurance Company**

One Seaport Plaza
199 Water Street, Suite 2100
New York, NY 10038
États-Unis
Tél. : +1 (212) 453 0103
Fax : +1 (212) 514 5185
E-mail : life@scor.com



**SCOR Reinsurance
Company**

701, Brickell Avenue, Suite 1270
Miami, FL 33131-2800
États-Unis
Tél. : +1 (305) 679 9951
Fax : +1 (305) 648 0343



**SCOR Reinsurance
Company**

One Pierce Place, Suite 600 W
P.O. Box 4049
Itasca, IL 60143-4049
Etats-Unis
Tél. : +1 (630) 775 7300
Fax : +1 (630) 775 0846
E-mail : us@scor.com



SCOR Global Life Re Insurance

3900 Dallas Parkway, Suite 200
Plano, TX 75093
États-Unis
Tél. : +1 (469) 246 9500
Fax : +1 (469) 246 9535
Toll-free : 888 795 7267
E-mail : life@scor.com

Mexique



**SCOR Global Life SE Oficina de
Representación en México**

Edificio Torre del Angel
Paseo de la Reforma 350, piso 6
CP 06600
Mexico DF
Mexique
E-mail : life@scor.com

ASIE-PACIFIQUE

Australie



**SCOR Reinsurance
Asia-Pacific Pte. Ltd**
Australian Branch, c/o ReCentre
Level 32, Australia Square
264, George Street
GPO Box 3973
Sydney NSW 2001
Australie
Tél. : +612 9276 3593
Fax : +612 9276 3500

Chine



**SCOR SE Beijing
Branch**
Unit 1217-1220, China World Office 1
No.1, Jian Guo Men Wai Avenue
Beijing 100004
Chine
Tél. : +86 (0) 1 10 6505 5238
Fax : +86 (0) 1 10 6505 5239
E-mail : cn@scor.com
E-mail : life@scor.com

Corée du Sud



**SCOR Reinsurance Asia Pacific
Pte. Ltd**
Korean Branch
25th Floor, Taepyungro Building,
310 Taepyung-Ro 2 GA
Chung-Gu, Séoul 100-767
Corée du Sud
Tél. : +82 (0) 2 779 7267
Fax : +82 (0) 2 779 3177
E-mail : ko@scor.com
E-mail : life@scor.com

Hong Kong



**SCOR Reinsurance Co.
(Asia) Ltd**
1603-06 Shui On Centre
6-8 Harbour Road
Wanchai
Hong Kong
Tél. : +852 2864 3535
Fax : +852 2865 3413
E-mail : hk@scor.com

Inde



SCOR India
c/o DBS Business Center
2nd floor, Raheja Chambers
Free Press Journal Road, 213,
Nariman point
Mumbai 400021
Inde
Tél. : +91 22 40509200

Japon



**SCOR Services Japan
Co. Ltd**
5 F Kioicho Bldg.
33-12, Kioi-cho, Chiyoda-ku
Tokyo 102-0094
Japon
Tél. : +81 (0) 3 3222 0721
Fax : +81 (0) 3 3222 0724
E-mail : jp@scor.com
E-mail : life@scor.com



Malaisie



SCOR Reinsurance Asia-Pacific Pte Ltd.

Labuan Branch

SCOR Global Life SE

Labuan Branch

Level 11(B), Block 4, Office Tower

Financial Park Labuan Complex

Jalan Merdeka

87000 F.T. Labuan

Malaisie

Tél. : +60 87 459 008

Tél. : +(65) 6309 9450 / +(65) 6220 1730



Fax : +60 87 459 007

Fax : +(65) 6220 1202 /

+(65) 6309 9452

E-mail : sg@scor.com

E-mail : life@scor.com

Singapour



SCOR Global Life SE, Singapore Branch

143 Cecil Street

#22-01/04 GB Building

Singapour 069542

Singapour

Tél. : +65 6309 9450 / +65 6220 1730

Fax : +65 6309 9451 / +65 6220 1202

E-mail : life@scor.com



SCOR Reinsurance Asia-Pacific Pte Ltd

143, Cecil Street

#20-01 GB Building

Singapour 069542

Singapour

Tél. : +65 6416 8900

Fax : +65 6416 8999

E-mail : sg@scor.com

Taiwan



SCOR Global Life SE

Taipei Representative Office

11 F/B, No. 167

Tun Hwa North Road

Taipei 105

Taiwan

Tél. : +886 2 2717 2278

Fax : +886 2 2713 0613

E-mail : life@scor.com

EMEA (EUROPE, MOYEN ET PROCHE-ORIENT, AFRIQUE)

Afrique du Sud



SCOR Africa Limited

4th floor

Blend on Baker, 17 Baker Street

Rosebank, 2196

Afrique du Sud

Tel.: +27 11 507 3900

Fax.: +27 11 507 3939

E-mail : life@scor.com

Allemagne



SCOR Global Life Deutschland

Niederlassung der SCOR Global Life SE

SCOR Global P&C Deutschland

Niederlassung der SCOR Global P&C SE

Im Mediapark 8

50670 Cologne

Allemagne

Tél. : +49 221 2928 – 0

Fax : +49 221 2928 4200

E-mail : life@scor.com

E-mail : de@scor.com

Autriche



SCOR Global Life SE

Niederlassung Wien

Julius-Raab Platz 4/3A

1010 Vienne

Autriche

Tél. : +43 1 5122771-100

Fax : +43 1 5122771-111

E-mail : life@scor.com

Belgique



SCOR Services Belux

Boulevard Brand Whitlock, 87

1200 Bruxelles

Belgique

Tél. : +32 (0) 2 740 25 65

Fax : +32 (0) 2 740 25 69

E-mail : life@scor.com

Espagne

SCOR Global Life SE Ibérica
Sucursal
SCOR Global P&C SE Ibérica
Sucursal

Pº de la Castellana, - 135 - 9a
28046 Madrid

Espagne

Tél. : +34 91 449 0810 

Tél. : +34 91 799 1930 

Fax : +34 91 449 0824 

Fax : +34 91 351 7044 

E-mail : life@scor.com 

E-mail : es@scor.com 

Grande-Bretagne

SCOR SE – UK Branch
SCOR Global Life SE UK Branch

10 Lime Street
Londres EC3M 7AA
Royaume-Uni

Tél. : +44 (0)20 3207 8500

Fax : +44 (0)20 3207 8501

E-mail : uk@scor.com

E-mail : life@scor.com

Irlande



SCOR Global Life Reinsurance
Ireland Ltd

36 Lower Baggot Street
Dublin 2
Irlande

Tél. : +353 16 14 51 51

Fax : +353 16 14 72 40

E-mail : life@scor.com

Israël



SCOR Global Life

Amot Investment Building
2 Weitzman Street
64239 Tel Aviv
Israël

Tel : +972 (0)3 6883722

Fax : +972 (0)3 6883725

E-mail : life@scor.com

Italie

SCOR Global P&C SE Rappresentanza

Generale per l'Italia

SCOR Global Life SE Rappresentanza

Generale per l'Italia

Via della Moscova, 3
20121 Milan
Italie

Tél. : +39 02 6559 1000

Fax : +39 02 2900 4650

E-mail : it@scor.com 

E-mail : life@scor.com 

Pays-Bas



SCOR Global Life SE Dutch Branch

Parktoeren
Van Heuven Goedhartlaan 9a
1181 LE Amstelveen
Pays-Bas

Tel. : + 31 20 7370648

E-mail : life@scor.com

Russie

SCOR Perestrakhovaniye

SCOR Global Life Moscow

10 Nikolskaya Street
Office center Sheremetievsky - 3rd Floor
109012 Moscou
Russie

Tél. : +7 (495) 660 9386

Tél. : +7 (495) 660 9387

Fax : +7 (495) 660 9365

E-mail : ru@scor.com

E-mail : life@scor.com 

Suède



Sweden Reinsurance Co. Ltd
Member of the SCOR Global Life Group

Drottninggatan 82, 2 tr,
11136 Stockholm
Suède

Tél. : +46 8 440 82 50

Fax : +46 8 440 82 72

E-mail : life@scor.com

Suisse

SCOR Global P&C SE, Puteaux Zurich

Branch

SCOR Global Life Reinsurance

Company Switzerland Ltd.

General Guisan-Quai 26
8022 Zurich
Suisse

Tél. : +41 (0)44 639 9393

Fax : +41 (0)44 639 9090

E-mail : ch@scor.com 

E-mail : life@scor.com 



SCOR

Société européenne
au capital de EUR 1 478 740 032
RCS Nanterre B 562 033 357

Siège social

1, avenue du Général de Gaulle
92800 Puteaux
France

Adresse postale

1, avenue du Général de Gaulle
92074 Paris La Défense Cedex
France

Téléphone : +33 (0) 1 46 98 70 00

Fax : +33 (0) 1 47 67 04 09

www.scor.com

Conception et réalisation
RR DONNELLEY

Crédit photos

© Nathalie Oundjian, X.



Société européenne
au capital de EUR 1 478 740 032
RCS Nanterre B 562 033 357

Siège social

1, avenue du Général de Gaulle
92800 Puteaux
France

Adresse postale

1, avenue du Général de Gaulle
92074 Paris La Défense Cedex
France

Téléphone : +33 (0) 1 46 98 70 00

Fax : +33 (0) 1 47 67 04 09

www.scor.com

Le rapport annuel
de SCOR 2010 est imprimé
sur du papier fabriqué
à partir de 40 % de fibres
provenant de forêts gérées
de manière durable et équitable ou
contrôlées, et de 60 %
de fibres recyclées.