



**RAPPORT DU PRESIDENT SUR LES CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION
DES TRAVAUX DU CONSEIL ET SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE**

(ARTICLE L.225-37 DU CODE DE COMMERCE)

Conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce, l'objet de ce rapport est de rendre compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration de la Société ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

Le 5 mars 2013

**Pour le Conseil d'administration
Le Président du Conseil**

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration du 5 mars 2013.

Il a été incorporé à l'Annexe B du Document de Référence 2012 de SCOR SE (« SCOR ») disponible sur le site de la Société (www.scor.com) et sur le site de l'AMF (www.amf-france.org).

Lors de sa réunion du 12 décembre 2008, le Conseil d'Administration de la Société a désigné le code consolidé de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP-MEDEF (Association Française des Entreprises Privées – Mouvement des Entreprises de France) de décembre 2008 et révisé en avril 2010 comme étant son code de référence en vertu de la loi du 3 juillet 2008 (loi n°2008-649 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire modifiant les articles L.225-37 et L.225-68 du Code de Commerce).

Ce code peut être consulté sur le site internet de la Société www.scor.com ou sur le site du MEDEF www.medef.fr.

I. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration de la Société

A la date du présent Document de Référence, le Conseil d'Administration est composé de 12 Administrateurs : Denis Kessler, Président du Conseil, Gérard Andreck, Peter Eckert, Charles Gave, Kevin J. Knoer (administrateur salarié), Daniel Lebègue, Monica Mondardini, Guillaume Sarkozy (en tant que représentant du Groupe Malakoff Médéric), Guylaine Saucier, Jean-Claude Seys, Claude Tendil, Daniel Valot, et d'un Censeur : M. Georges Chodron de Courcel. Sur les 12 administrateurs, 10 sont indépendants : Gérard Andreck, Peter Eckert, Charles Gave, Daniel Lebègue, Monica Mondardini, Guillaume Sarkozy (en tant que représentant du Groupe Malakoff Médéric), Guylaine Saucier, Jean-Claude Seys, Claude Tendil et Daniel Valot.

Les Administrateurs et le Censeur ont des expériences et des compétences très diversifiées. En plus du Président du Conseil, 5 Administrateurs exercent ou ont exercé des fonctions de haut niveau dans le domaine de l'assurance. 2 Administrateurs et le Censeur ont exercé ou exercent des fonctions de haut niveau dans l'industrie bancaire et financière, un administrateur provient du secteur des médias et enfin 3 exercent la fonction d'administrateur de société à titre d'activité principale. Le Conseil bénéficie d'une expérience internationale avec des administrateurs exerçant leur fonction en Suisse, Italie, États-Unis, Canada et Hong Kong.

(A) ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément aux préconisations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, une évaluation complète du Conseil d'Administration a été conduite en septembre - octobre 2012 par le cabinet extérieur Spencer Stuart. L'ensemble des membres du Conseil ont été auditionnés et une présentation des principales conclusions de cette évaluation a été faite lors de la session exécutive des administrateurs non exécutifs du 30 octobre 2012. Il ressort de cette analyse les points suivants:

- L'évaluation du Conseil est globalement jugée très positive :
 - 2/3 des administrateurs indiquent que la gouvernance du groupe SCOR est meilleure que dans les autres conseils où ils siègent ;
 - 85% des administrateurs pensent que son fonctionnement s'est amélioré ;
 - L'organisation des travaux, le fonctionnement et la documentation sont jugés de qualité ;
 - Les travaux des Comités du Conseil et les domaines d'activité du Conseil sont très complets ;
 - La composition est équilibrée et appropriée.
- Des propositions d'amélioration ont par ailleurs été formulées et adoptées :
 - Un Séminaire Stratégique annuel sera organisé ;
 - Les réunions des comités d'audit et des risques seront allongées

(B) COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La composition du Conseil d'Administration obéit aux principes suivants :

- Une application des règles de bonne gouvernance ;
- Un nombre adéquat d'administrateurs afin de permettre une forte participation individuelle ;
- Une majorité d'administrateurs indépendants, en fonction de critères adoptés par le Conseil d'Administration sur la base des critères énoncés par le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP-MEDEF. Les Comités d'Audit, des Risques, des Rémunérations et des Nominations sont entièrement composés d'administrateurs indépendants ;
- Diversité des compétences. En plus d'experts issus des secteurs de l'assurance et de la réassurance, le Conseil d'Administration inclut des représentants du monde bancaire, de la gestion d'actifs et de l'industrie ;
- Une dimension internationale avec des administrateurs originaires d'Italie, du Canada, des États-Unis, de Hong Kong, de Suisse ainsi que des administrateurs qui ont une expérience internationale significative ;
- Une proportion plus importante de femmes administrateurs conformément au droit français qui prévoit qu'au 1^{er} janvier 2014, 20% des administrateurs devront être des femmes et que ce pourcentage soit porté à 40 % au 1^{er} janvier 2017 ;
- Une évaluation approfondie tous les trois ans et mise à jour chaque année du fonctionnement du Conseil d'Administration ;
- Un Règlement Intérieur amendé par les décisions du Conseil d'Administration du 2 novembre 2005, du 4 juillet 2006, du 4 novembre 2010, du 4 mai 2011 et du 19 mars 2012. Les principales dispositions de ce Règlement Intérieur sont reprises ci-après.

La liste des membres du Conseil d'Administration de la Société en 2012 figure dans le tableau ci-dessous :

Nom	Age	Nationalité	Date de 1 ^{ère} nomination	Fin de mandat	Date de renouvellement
Denis Kessler, Président du Conseil	60	Française	04/11/2002	2017	04/05/2011
Gérard Andreck	68	Française	18/03/2008	2013	04/05/2011
Peter Eckert	68	Suisse	15/04/2009	2015	04/05/2011
Kevin J. Knoer ⁽²⁾	56	Americaine	03/05/2012	2014	N/A
Charles Gave	69	Française ⁽⁴⁾	04/05/2011	2013	N/A
Daniel Lebègue	69	Française	15/05/2003	2013	04/05/2011
Monica Mondardini	52	Italienne	28/04/2010	2014	N/A
Luc Rougé ⁽¹⁾	60	Française	24/05/2007	2012	04/05/2011
Guillaume Sarkozy ⁽³⁾	61	Française	15/04/2009	2017	04/05/2011
Guylaine Saucier	66	Canadienne	04/05/2011	2015	N/A
Jean-Claude Seys	74	Française	15/05/2003	2013	04/05/2011
Claude Tendil	67	Française	15/05/2003	2017	04/05/2011
Daniel Valot	68	Française	15/05/2003	2015	04/05/2011
G. Chodron de Courcel, Censeur	62	Française	15/05/2003	2013	31/05/05-24/05/07 15/04/2009-04/05/2011

(1) Administrateur dont le mandat a pris fin lors de l'Assemblée Générale du 3 mai 2012

(2) Administrateur élu lors de l'Assemblée Générale du 3 mai 2012

(3) Guillaume Sarkozy représente le Groupe Malakoff Médéric, membre du Conseil

(4) Monsieur Charles Gave réside à Hong Kong

Le Conseil d'Administration est composé pour 41,6 % d'administrateurs étrangers, pour 50 % d'administrateurs ayant une expérience de l'assurance ou de la réassurance et pour 83,3 % d'administrateurs indépendants.

S'agissant de la durée et de l'échelonnement des mandats des administrateurs, le Code AFEP-MEDEF précise que (§ 12) :

- (i) la durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts ne doit pas excéder quatre ans;
- (ii) l'échelonnement des mandats doit être organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs;

Pour des raisons historiques, les mandats de la quasi-totalité des administrateurs de SCOR sont arrivés à échéance lors de l'Assemblée Générale du 4 mai 2011. Dans ce contexte, le Conseil d'Administration a proposé un renouvellement échelonné de l'ensemble de ses membres. Des mandats de 2, 4 et 6 ans ont été proposés au vote de l'Assemblée Générale du 4 mai 2011, afin de se conformer aux préconisations du Code AFEP-MEDEF en la matière, et de mettre en place progressivement un renouvellement par tiers. Les prochains renouvellements interviendront par conséquent lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

Le Conseil d'Administration de la Société du 31 mars 2004 a adopté un règlement intérieur (le « Règlement Intérieur ») afin de renforcer ou préciser les règles de fonctionnement. Ce Règlement Intérieur a été amendé par décisions du Conseil d'Administration du 2 novembre 2005, du 4 juillet 2006, du 4 novembre 2010, du 4 mai 2011 et du 19 mars 2012. Les principales dispositions de ce Règlement Intérieur sont reprises ci-dessous :

■ Fonctionnement et missions du Conseil d'Administration de la Société

Au terme de ce Règlement Intérieur, le Conseil d'Administration de la Société détermine les orientations stratégiques de l'activité de la Société, veille à leur mise en œuvre et contrôle la gestion de la direction. Il se réunit au minimum 4 fois par an. Conformément aux dispositions de la loi, il arrête les comptes, propose le dividende, décide des investissements et de la politique financière. De plus, le Conseil d'Administration de la Société fixe le montant et la nature des cautions, avals et garanties que peut donner le Président et Directeur Général au nom de la Société. Les responsabilités et missions du Conseil sont énoncées dans les statuts de SCOR SE.

■ Tenue des réunions du Conseil d'Administration de la Société

Au moins cinq jours avant toute réunion du Conseil d'Administration de la Société, le Président et Directeur Général est tenu de communiquer aux Administrateurs un dossier de travail comprenant toute information leur permettant de participer aux délibérations de manière éclairée et utile sur l'ordre du jour et notamment, toute information utile sur la situation financière, la situation de trésorerie et les engagements de la Société. Par ailleurs, en dehors des réunions du Conseil, le Président et Directeur Général est tenu de communiquer aux Administrateurs les informations et documents nécessaires à l'accomplissement de leur mission et les Administrateurs peuvent adresser des demandes d'informations auprès du Président et Directeur Général. En outre, les Administrateurs peuvent demander au Président et Directeur Général de convoquer les principaux cadres dirigeants de la Société lors de ces réunions.

■ Tenue des réunions par voie de visioconférence ou de télécommunication

Conformément aux dispositions des articles L. 225-37 et R. 225-21 du Code de Commerce, le Règlement Intérieur permet au Conseil de tenir ses réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant l'identification des Administrateurs y assistant.

■ Indépendance des Administrateurs

La notion d'indépendance des Administrateurs est appréciée en considération des critères suivants, issus du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP/MEDEF:

1. ne pas être salarié ou mandataire social de SCOR et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes. Le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP/MEDEF considère également que pour être qualifié d'indépendant, un administrateur ne doit pas être salarié ou mandataire social d'une société que la société mère consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes. Toutefois, SCOR considère qu'un administrateur externe, membre du Conseil d'Administration de SCOR et également membre du Conseil d'Administration de filiales de SCOR (telles SCOR Holding Switzerland, SCOR Switzerland AG, SCOR UK Company Ltd ou SCOR Reinsurance Asia Pacific Ltd) et qui satisfait tous les autres critères d'indépendance visés par ledit code peut être considéré comme indépendant.
2. ne pas avoir perçu de SCOR une rémunération annuelle supérieure à EUR 100 000 au cours des cinq dernières années, à l'exception des jetons de présence ;
3. ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle SCOR détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié a été désigné en tant que tel ou un mandataire social de SCOR (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
4. ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de SCOR ou de son groupe (le « Groupe ») ou pour lequel SCOR ou son Groupe représente une part significative de l'activité. La part significative correspond à une contribution à l'activité égale à la moins élevée des deux sommes suivantes : plus de 2 % du chiffre d'affaires consolidé de SCOR ou un montant supérieur à EUR 100 millions ;
5. ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social de SCOR ;
6. ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
7. ne pas être Administrateur de SCOR depuis plus de douze ans ;
8. ne pas représenter un actionnaire de la Société détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'examen de l'indépendance de chaque Administrateur, mené par le Conseil d'Administration en 2013, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, au regard des critères évoqués ci-dessus :

Critère	1	2	3	4	5	6	7	8	Indépendant
Denis Kessler	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Gérard Andreck	Oui								
Peter Eckert	Oui								
Charles Gave	Oui								
Kevin J. Knoer ⁽¹⁾	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Daniel Lebègue	Oui								
Monica Mondardini	Oui								
Guillaume Sarkozy ⁽²⁾	Oui								
Guylaine Saucier	Oui								
Jean-Claude Seys	Oui								
Claude Tendil	Oui								
Daniel Valot	Oui								

(1) Administrateurs élus lors de l'Assemblée Générale du 3 mai 2012

(2) Représentant le Groupe Malakoff Médéric, Administrateur

■ Rôle de l'Administrateur Référent

Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 4 novembre 2010 a défini dans le Règlement Intérieur le rôle de l'administrateur référent (l' « Administrateur Référent »). L'Administrateur Référent est nommé parmi les Administrateurs Indépendants, par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations. Il assiste le Président et Directeur Général dans ses missions, notamment dans l'organisation et le bon fonctionnement du Conseil et de ses Comités et la supervision du gouvernement d'entreprise, du contrôle interne et de la gestion des risques.

Il a par ailleurs pour mission d'apporter au Conseil une assistance consistant à s'assurer du bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société et à lui apporter son éclairage sur les opérations sur lesquelles le Conseil est appelé à délibérer.

Il réunit autant de fois qu'il le juge nécessaire les Administrateurs Indépendants et au moins une fois par an. A cet effet, il préside la Session des Administrateurs non-exécutifs

Enfin, il conseille les Administrateurs qui pensent se trouver en situation de conflit d'intérêt.

■ Droits et obligations des Administrateurs

Les Administrateurs peuvent bénéficier à leur demande d'une formation sur les spécificités de la Société, de ses métiers et de son secteur d'activité. Ils s'engagent à assister avec assiduité aux réunions du Conseil d'Administration, des comités dont ils peuvent être membres et des Assemblées Générales des actionnaires. Enfin, ils ont l'obligation d'exprimer leur opposition lorsqu'ils estiment qu'une décision du Conseil d'Administration de la Société est de nature à potentiellement nuire à la Société.

■ Cumul des mandats

Le Règlement Intérieur impose aux candidats au poste d'Administrateur d'informer le Conseil des mandats qu'ils détiennent, en France et à l'étranger, le Conseil ayant pour mission de contrôler que les règles sur le cumul des mandats sont respectées. Une fois nommés, les Administrateurs doivent informer le Conseil de toute nomination à un mandat social dans un délai de cinq jours suivant leur nomination. Enfin, chaque année, les Administrateurs doivent informer le Conseil dans un délai d'un mois suivant la clôture de l'exercice de la liste des mandats qu'ils ont occupés lors de cet exercice.

Des informations sur les mandats détenus par les Administrateurs de SCOR sont disponibles au Paragraphe 14.1.1 – Renseignements concernant les membres du Conseil d'Administration du Document de Référence.

■ Limitation et interdiction des interventions sur les titres SCOR

Le Règlement Intérieur reprend les principales recommandations des autorités de marché en ce qui concerne les interventions par les Administrateurs sur les titres de la Société.

Tout d'abord, le Règlement Intérieur reprend les dispositions légales et réglementaires imposant la confidentialité sur les informations privilégiées dont pourraient avoir connaissance les Administrateurs lors de l'exercice de leurs fonctions.

Ensuite, le Règlement Intérieur leur fait obligation d'inscrire au nominatif les actions SCOR qu'eux-mêmes ou leurs enfants mineurs non-émancipés détiennent au moment de leur entrée en fonction ou acquises ultérieurement. Enfin, un certain nombre d'interdiction d'intervention sur les titres SCOR sont édictées par le Règlement Intérieur :

- d'une part, il est fait défense aux Administrateurs d'intervenir sur les titres SCOR lorsqu'ils détiennent une information, qui lorsqu'elle sera rendue publique, est susceptible d'avoir une incidence sur le cours de bourse. Cette interdiction se poursuit deux jours après que cette information ait été rendue publique par communiqué de presse ;

- d'autre part, il leur est fait défense d'effectuer directement ou indirectement toute opération sur les titres de la Société pendant certaines périodes sensibles qui leurs sont notifiées par la Société ou pendant toute période précédant un événement important affectant la Société et de nature à influencer sur le cours.

Enfin, les Administrateurs sont tenus de déclarer à SCOR les opérations qu'ils effectuent sur les titres de la Société, directement ou par personne interposée, pour leur compte propre ou pour un tiers, par leur conjoint ou par un tiers disposant d'un mandat.

(C) PRÉVENTION DES RISQUES DE CONFLITS D'INTÉRÊTS

Chaque Administrateur a une obligation de loyauté envers la Société. Il ne doit en aucun cas agir pour son intérêt propre contre celui de la Société et doit éviter de se trouver dans une situation de risques de conflits d'intérêts.

Chaque Administrateur s'engage par le Règlement Intérieur du Conseil à ne pas rechercher ou accepter de la Société ou du Groupe ou de tout tiers, directement ou indirectement, des fonctions, avantages ou situations susceptibles d'être considérés comme étant de nature à compromettre son indépendance d'analyse, de jugement et d'action dans l'exercice de ses fonctions au sein du Conseil d'Administration. Il ou elle rejettera également toute pression, directe ou indirecte, pouvant s'exercer sur lui ou elle et pouvant émaner des autres Administrateurs, de groupes particuliers d'actionnaires, de créanciers, de fournisseurs et en général de tout tiers.

Le Conseil d'Administration de SCOR SE a décidé, dans un souci de défense de l'intérêt social de la Société, de mettre en place une série de dispositifs de contrôle visant à prévenir les risques de conflits d'intérêts :

1. à travers une revue trimestrielle des conventions réglementées par le Comité des Comptes et de l'Audit qui donne lieu à un rapport préalable à l'examen des conventions réglementées par le Conseil d'Administration ;
2. à travers un examen annuel de la situation de chaque administrateur visant à étudier l'indépendance de son statut et l'existence de potentiels conflits d'intérêts ;
3. à travers le renforcement de son Règlement Intérieur dans lequel un administrateur en situation de conflit d'intérêts s'engage à démissionner de son mandat en cas de non résolution de la situation de conflit ;
4. à travers l'adoption d'un Code de Conduite qui a été diffusé à l'ensemble des collaborateurs de la Société en 2010 ainsi qu'aux nouveaux salariés et qui instaure des exigences renforcées en terme de prévention des situations de conflits d'intérêts et précise les modalités de la procédure d'alerte (« whistleblowing ») dont le reporting est assuré par le Secrétaire Général auprès du Comité des Comptes et de l'Audit.

(D) RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2012

Au cours de l'exercice 2012, le Conseil d'Administration de la Société s'est réuni 6 fois :

- 7 mars 2012
- 19 mars 2012
- 3 mai 2012 (2 conseils, un précédant l'Assemblée Générale et le second lui succédant)
- 26 juillet 2012
- 30 octobre 2012

Ces réunions ont duré environ entre 2 à 3 heures en 2012.

L'assiduité moyenne des membres du Conseil a été de 91,6 %.

Les principaux travaux au cours de l'année 2012 ont porté sur :

- Approbation des comptes trimestriels, semestriels, et annuels
- Approbation du Document de Référence et du Rapport Annuel
- Analyse des risques
- Projet de passage à Solvabilité II
- Politique de rémunération du Groupe
- Attribution d'actions et de stock-options
- Auto-évaluation du Conseil d'Administration
- Examen de projets d'acquisition

Le tableau suivant présente l'assiduité des membres du Conseil d'Administration de la Société au cours de l'année 2012 :

Membres du Conseil	Taux d'assiduité (en %)
Denis Kessler	100
Gérard Andreck	100
Georges Chodron de Courcel, Censeur	83,3
Peter Eckert	100
Charles Gave	83,3
Kevin J. Knoer ⁽²⁾	100
Daniel Lebègue	100
Monica Mondardini	50
Luc Rougé ⁽¹⁾	100
Guillaume Sarkozy ⁽³⁾	83,3
Guyllaine Saucier	100
Jean-Claude Seys	83,3
Claude Tendil	100
Daniel Valot	100

(1) Administrateur dont le mandat a pris fin lors de l'Assemblée Générale du 3 mai 2012

(2) Administrateur élu lors de l'Assemblée Générale du 3 mai 2012

(3) Représentant le Groupe Malakoff Médéric, Administrateur

(E) COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Depuis 2003, le Conseil d'Administration de SCOR a créé quatre Comités consultatifs chargés de préparer les délibérations du Conseil d'Administration de la Société et de lui faire des recommandations dans des domaines spécifiques.

1. Le Comité Stratégique

Le Comité Stratégique est composé de Denis Kessler, Président, Gérard Andreck, Georges Chodron de Courcel (Censeur), Peter Eckert, Charles Gave, Daniel Lebègue, Monica Mondardini, le Groupe Malakoff Médéric (représenté par Guillaume Sarkozy), Guyllaine Saucier, Jean-Claude Seys, 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 tout salarié ou dirigeant 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.

Le règlement intérieur du Comité Stratégique a été amendé par le Conseil en date du 4 novembre 2010.

Au cours de l'année 2012, le Comité Stratégique s'est réuni 5 fois. Ces réunions ont duré environ 2 heures.

Ses travaux ont concerné l'ensemble de la stratégie du Groupe et, en particulier, l'examen de projets d'acquisition.

L'assiduité moyenne des membres du Comité a été de 93,3 %. Le tableau suivant présente l'assiduité des membres du Comité Stratégique au cours de l'année 2012 :

Membres du Comité	Taux d'assiduité (en %)
Denis Kessler, Président	100
Gérard Andreck	100
Georges Chodron de Courcel, Censeur	80
Peter Eckert	100
Charles Gave	80
Daniel Lebègue	100
Monica Mondardini	60
Guillaume Sarkozy ⁽¹⁾	100
Guyllaine Saucier	100
Jean-Claude Seys	100
Claude Tendil	100
Daniel Valot	100

(1) Représentant le Groupe Malakoff Médéric, Administrateur

2. Le Comité des Comptes et de l'Audit

Le Comité des Comptes et de l'Audit est composé de Daniel Lebègue, Président, Guylaine Saucier, Jean-Claude Seys 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 2012, il a procédé à l'audition des commissaires aux comptes, du Directeur Financier Groupe (*Group Chief Financial Officer*) lors de l'examen des comptes 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 a été approuvé par le Conseil d'Administration du 18 mars 2005 et amendé par le Conseil du 4 novembre 2010.

Au cours de ses quatre réunions en 2012, le Comité des Comptes et de l'Audit a délibéré principalement sur les sujets suivants : examen des comptes trimestriels et annuels, examen du rapport d'audit interne, gestion de la dette du Groupe, impact de la crise financière sur les actifs du groupe, embedded value, impact des contentieux importants sur les comptes, revue annuelle des travaux des Comités d'Audit des filiales du Groupe, revue annuelle des normes et références Groupe (*Group Policies, Group Guidelines*). Les réunions du Comité des Comptes et de l'Audit ont duré environ de 2 à 3 heures en 2012.

L'assiduité moyenne des membres du Comité a été de 87,5 %. Le tableau suivant présente l'assiduité des membres du Comité des Comptes et de l'Audit au cours de l'année 2012 :

Membres du Comité	Taux d'assiduité (en %)
Daniel Lebègue, Président	100
Guylaine Saucier	75
Jean-Claude Seys	100
Daniel Valot	75

3. Le Comité des Risques

Le Comité des Risques est composé de Peter Eckert, Président, Charles Gave, Daniel Lebègue, le Groupe Malakoff Médéric (représenté par Guillaume Sarkozy), Guylaine Saucier, Jean-Claude Seys et Daniel Valot.

Tous les 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 2012, le Comité des Risques s'est réuni 4 fois et a étudié principalement les sujets suivants : analyse des principales expositions et des principaux risques du Groupe, appétence pour le risque, politique de rétrocession et émission d'obligations catastrophes, solvabilité et projet de passage à Solvency II, résultats du 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.

Les réunions du Comité des Risques ont duré environ de 2 à 3 heures en 2012.

L'assiduité moyenne des membres du Comité a été de 96,4 %. Le tableau suivant présente l'assiduité des membres du Comité des Risques au cours de l'année 2012 :

Membres du Comité	Taux d'assiduité (en %)
Peter Eckert, Président	100
Charles Gave	100
Daniel Lebègue	100
Guillaume Sarkozy ⁽¹⁾	75
Guylaine Saucier	100
Jean-Claude Seys	100
Daniel Valot	100

(1) Représentant le Groupe Malakoff Médéric, Administrateur

4. Le Comité des Rémunérations et des Nominations

Le Comité des Rémunérations et des Nominations est composé de Claude Tendil, Président, Georges Chodron de Courcel (Censeur), Charles Gave, Guylaine Saucier et Daniel Valot. Selon son Règlement Intérieur, le Comité des Rémunérations et des Nominations est composé de trois à cinq membres désignés par le Conseil d'Administration de la Société et choisis parmi les Administrateurs et le censeur. La durée de leur mandat coïncide avec celle de leur mandat d'Administrateur ou de censeur.

Les quatre administrateurs membres de ce Comité sont indépendants.

Le Comité présente au Conseil des recommandations sur les conditions de rémunération du mandataire social 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 4 fois au cours de l'année 2012. 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 également travaillé sur l'organisation générale, la politique de rémunération et les plans de succession des collaborateurs clés du Groupe. Il a également procédé à une revue des jetons de présence et des frais des administrateurs 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 a été approuvé par le Conseil d'Administration du 18 mars 2005 et amendé par le Conseil du 4 novembre 2010.

Les réunions du Comité des Rémunérations et des Nominations ont duré environ de 2 à 3 heures en 2012.

L'assiduité moyenne des membres du Comité a été de 100 %. Le tableau suivant présente l'assiduité des membres du Comité des Rémunérations et des Nominations au cours de l'année 2012 :

Membres du Comité	Taux d'assiduité (en %)
Georges Chodron de Courcel	100
Charles Gave	100
Guylaine Saucier	100
Claude Tendil, Président	100
Daniel Valot	100

5. Session des Administrateurs non exécutifs

La session des Administrateurs non exécutifs a été instaurée en 2012. Elle est composée de l'ensemble des Administrateurs et des Censeurs, à l'exception des salariés ou mandataires sociaux de la Société.

Cette session s'est réunie 2 fois en 2012 et a notamment travaillé sur l'évaluation du Conseil d'Administration.

(F) PRINCIPES ET RÈGLES ARRÊTÉS POUR DÉTERMINER LES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE ACCORDÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Les informations chiffrées relatives aux rémunérations des mandataires sociaux figurent aux Paragraphes 15 – Rémunérations et avantages et 17.2 – Informations sur les participations et les options d'achat ou de souscription d'actions des membres des organes de direction et d'administration du Document de Référence.

Les conditions de rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et des Administrateurs sont rendues publiques annuellement avec les documents publiés pour l'Assemblée Générale des actionnaires. L'Assemblée Générale de la Société du 28 avril 2010 a fixé à EUR 960 000 le montant maximal annuel de l'enveloppe des jetons de présence. Ce montant n'a pas fait l'objet de modification depuis lors. Dans la limite de ce montant, le Conseil d'Administration du 7 mars 2011, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations du 10 février 2011, a arrêté les modalités de l'attribution de sorte que l'assiduité des Administrateurs soit encouragée. Il a ainsi décidé d'attribuer les jetons de présence payables à chaque Administrateur ou Censeur en une partie fixe d'un montant de EUR 28 000 payable par trimestre et une partie variable fonction de la présence des Administrateurs et Censeur ⁽¹⁾ égale à EUR 2 000 par séance du Conseil et des Comités à laquelle ils assistent ; Le Président du Comité des Comptes et de l'Audit reçoit un double jeton de EUR 4 000 du fait de ses responsabilités. Le règlement des jetons de présence est effectué à l'échéance de chaque trimestre. De plus, les membres indépendants du Conseil d'Administration, personne physique ont reçu en 2012 un jeton de EUR 10 000 en titres SCOR, titres qu'ils s'engagent à conserver jusqu'à la fin de leur mandat. Les sommes reçues ont bien été utilisées conformément à cet objet.

Administrateurs

Le tableau des jetons de présence attribués individuellement à chaque Administrateur ou Censeur figure au Paragraphe 15.1.1 du Document de Référence.

Certains Administrateurs ou Censeur de SCOR participent au Conseil d'Administration de filiales du Groupe et ont, à ce titre, perçu des jetons de présence en 2012 (Voir paragraphe 15.1.1 du Document de Référence).

A l'exception du Président du Conseil d'Administration et des Administrateurs salariés, les membres du Conseil ne bénéficient pas des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions ou des plans d'attribution d'actions gratuites de la Société.

Aucune cotisation de retraite (ou engagement) n'a été payée au bénéfice des Administrateurs.

Président et Directeur Général

Rémunération

Il n'existe pas de contrat de travail entre M. Denis Kessler et la Société.

Sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil d'Administration de la Société du 7 mars 2012 a décidé que le Président et Directeur Général :

- percevra une rémunération annuelle fixe de EUR 1 200 000 bruts, payable en douze mensualités, et
- une rémunération annuelle variable, plafonnée à EUR 1 000 000, déterminée :
 - pour une part de 50 %, en fonction de la réalisation d'objectifs personnels définis annuellement, en début d'exercice, par le Conseil d'Administration de la Société sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, et
 - pour une part de 50 %, en fonction de la réalisation d'objectifs financiers définis annuellement, en début d'exercice, par le Conseil d'Administration de la Société, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations.

La rémunération variable au titre de l'exercice n sera versée au cours de l'exercice n+1, dès que les comptes de la Société au titre de l'exercice n seront arrêtés par le Conseil d'Administration.

Au titre de l'exercice 2012, la rémunération variable du Président et Directeur Général a été déterminée selon les critères suivants:

- critères financiers: niveau de Return on Equity (RoE) atteint par SCOR.
- critères personnels: passage à Solvency II, poursuite du renforcement de l'ERM et finalisation du modèle interne ; poursuite d'une politique active de valorisation du Groupe auprès des investisseurs et analystes; approfondissement de la politique de gestion du capital humain; consolidation des positions commerciales du Groupe; management général.

En cas de départ en cours d'exercice n:

- la totalité de la part variable de sa rémunération relative à l'exercice n-1 sera payable lors de l'exercice n dès que les comptes de la Société de l'exercice n-1 seront arrêtés par le Conseil d'Administration ;

(1) Le censeur ne touche toutefois pas de jetons au Comité Stratégique

- en outre, en cas de révocation, le montant de la part variable de sa rémunération au titre de l'exercice n sera (i) déterminé sur la base de la rémunération variable relative à l'exercice n-1 et au prorata en fonction de sa date de départ par rapport à l'exercice n en cours, et (ii) payé dès que les comptes de la Société de l'exercice n-1 seront arrêtés par le Conseil d'Administration.

En cas de cessation des fonctions du Président et Directeur Général, les éléments susceptibles de lui être dus seraient déterminés selon les situations suivantes :

- en cas de révocation pour faute ou à la suite d'une performance notoirement négative de la Société (non réalisation de la condition de performance (C_n) tel que décrite ci-dessous, et ce durant deux années au moins sur les trois précédentes) aucune indemnité ne lui sera due;
- en cas de départ contraint ou de révocation ad nutum typiquement pour divergence de vues sur la stratégie du Groupe, le Président et Directeur Général bénéficiera alors d'une indemnité de départ limitée à la somme des éléments fixes et variables versés dans les vingt-quatre (24) mois précédant la date de son départ du Groupe. Le versement de cette indemnité sera soumis à la vérification de la condition de performance (C_n) définie ci-dessous au titre d'au moins deux des trois exercices précédant la date de départ du Président et Directeur Général.
- En cas de départ contraint ou de révocation résultant d'une offre hostile aboutissant au changement de contrôle du Groupe SCOR, le Président et Directeur Général bénéficiera :

d'une indemnité de départ égale au montant des éléments fixes et variables de sa rémunération annuelle brute versée par le Groupe durant les deux années précédant son départ. Cette indemnité de départ est soumise à la vérification de la condition de performance (C_n) telles que définie ci-dessous au titre d'au moins deux des trois exercices précédant la date de départ.

Par ailleurs, les actions de performance et options qui lui auraient été attribuées avant son départ resteraient soumises, dans leur totalité, aux conditions de performance de chacun des plans tels que validées par le Conseil d'Administration au moment de l'attribution.

Les critères de ladite condition de performance sont disponibles dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

La condition de performance (C_n), arrêtée par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, sera donc vérifiée au titre de l'année n si au moins trois des quatre critères ci-dessous sont vérifiés :

- (A) La notation financière de SCOR par S&P doit être maintenue au minimum à « A » en moyenne sur les années n-1 et n-2 ;
- (B) Le ratio combiné net de SCOR Global P&C doit être inférieur ou égal à 102% en moyenne sur les années n-1 et n-2 ;
- (C) La marge technique de SCOR Global Life doit être supérieure ou égale à 3% en moyenne sur les années n-1 et n-2 ;
- (D) Le return on equity « ROE » de SCOR doit dépasser de 300 points de base le taux sans risque en moyenne sur les années n-1 et n-2.

Le Conseil d'Administration constatera la réalisation ou non de la condition de performance (C_n) sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations.

Options de souscription ou d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions

Le Conseil d'Administration du 3 mai 2012, sur autorisation de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 mai 2012, et sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations du 19 mars 2012, a décidé de procéder à une attribution de 125 000 actions de performance au profit du Président et Directeur Général. L'attribution définitive sera effective à l'issue d'une période d'acquisition de 2 ans et sous réserve de la satisfaction des conditions de performance définies par le Comité des Rémunérations et des Nominations (Se reporter au Paragraphe 20.1.6 – Annexe aux comptes consolidés – Note 18 – Options d'achats et octroi d'actions aux salariés). Cette attribution devra respecter une période d'incessibilité de 2 ans au terme de laquelle les actions seront disponibles et librement cessibles. Le Président et Directeur Général est tenu de conserver au nominatif 10 % des actions attribuées gratuitement, et ce jusqu'à la date de cessation de ses fonctions de mandataire social de la Société et d'acquiescer sur le marché un nombre d'actions égal à 5% des actions qui lui ont été attribuées gratuitement, dès que ces actions deviennent cessibles.

Une attribution de 125 000 options de souscription d'actions au bénéfice du Président et Directeur Général a été décidée le 23 mars 2012 par le Conseil d'Administration du 19 mars 2012, sur autorisation de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 mai 2011 et sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations du 19 mars 2012. L'exercice de ces options de souscription d'actions est soumis à la satisfaction de conditions de performance identiques à celles auxquelles l'attribution définitive des actions de performance est assujettie. Le Président et Directeur Général est tenu de conserver au nominatif 10 % des actions issues de levées d'options, et ce jusqu'à la date de cessation de ses fonctions de mandataire social de la Société.

Assurance décès

Conformément à la décision du Conseil d'Administration de la Société du 21 mars 2006, le Président et Directeur Général bénéficie d'une assurance décès spécifique visant à couvrir les risques inhérents aux fonctions de Président et Directeur Général de la Société d'un montant équivalent à trois années de rémunérations fixe et variable, assurance souscrite par la Société.

Avantages en nature

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

Par ailleurs, le Président et Directeur Général bénéficie des avantages en nature suivants :

- (a) un régime de prévoyance maladie aux termes d'un contrat en date du 16 septembre 1988 ;
- (b) une assurance décès ou invalidité permanente « toutes causes » souscrite pour les cadres de direction de la Société en date du 30 juin 1993 et
- (c) une assurance décès ou invalidité permanente due à un accident également et notamment souscrite pour les cadres de direction de la Société en date du 1^{er} janvier 2006. Il est précisé que ces couvertures collectives sont renouvelées sur une base annuelle de sorte que le Président et Directeur Général bénéficiera de tous contrats qui pourraient se substituer aux contrats existants.

Retraite

Comme l'ensemble des cadres de direction basés en France et présents le 30 juin 2008, le Président et Directeur Général bénéficie d'une garantie de retraite plafonnée à 50 % du salaire de référence sous condition d'ancienneté de 5 ans dans le Groupe. Les droits à cette retraite sont acquis progressivement en fonction de l'ancienneté sur une période de 5 à 9 ans, sur la base de la rémunération moyenne perçue au cours des cinq dernières années de présence. Le droit à la retraite complémentaire n'est acquis qu'à condition notamment que le bénéficiaire soit mandataire social ou salarié de la Société lorsqu'il fait valoir ses droits à la retraite en application des règles en vigueur

Pouvoirs des mandataires sociaux

Conformément à l'article L. 225-51-1 du Code de Commerce et à l'article 16 des statuts de SCOR (« Direction Générale »), le Conseil d'Administration de la Société a décidé lors de sa séance du 18 avril 2002, que la Direction Générale de la Société serait assumée, sous sa responsabilité, par le Président du Conseil d'Administration avec le titre de Président et Directeur Général qui pourra se faire assister par un Directeur Général Délégué.

Denis Kessler a rejoint le Groupe le 4 novembre 2002 avec l'objectif de le redresser alors qu'il était dans une situation financière très difficile. Le Conseil d'Administration a jugé que, pour mener à bien cette mission, il était préférable de confier les pouvoirs de Président et de Directeur Général à Denis Kessler.

Aucune limitation des pouvoirs du Président et Directeur Général, autres que celles prévues par la loi, n'est prévue par les statuts, par une quelconque décision du Conseil d'Administration de la Société.

Assemblée Générale des Actionnaires

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale et notamment le mode de fonctionnement, les principaux pouvoirs de l'Assemblée Générale des actionnaires, la description des droits des actionnaires ainsi que les modalités d'exercice de ces droits sont détaillés à l'article 19 des statuts de la Société, dont une version électronique figure sur le site internet de SCOR (www.scor.com).

Informations prévues par l'article L.225-100-3 du Code de commerce

Les informations prévues par l'article L.225-100-3 du Code de commerce sont par ailleurs publiées dans le Rapport Financier Annuel qui est intégré au présent Document de Référence (voir annexe E pour la table de concordance du Rapport Financier Annuel).

II. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Introduction

Ce rapport a été élaboré avec la contribution de la Direction du Contrôle des Risques Groupe, des Directions Risk Management des entités opérationnelles, de la Direction de l'Audit Interne Groupe, du Secrétariat Général et de la Direction Financière. Il a été présenté au Comité des Comptes et de l'Audit le 4 mars 2013 et approuvé par le Conseil d'Administration de SCOR SE (la « Société ») du 5 mars 2013.

Du fait de l'activité internationale du Groupe SCOR et pour assurer la cohérence entre l'ERM et le dispositif de contrôle interne, le Groupe utilise le référentiel « Enterprise Risk Management – integrated framework » ou « COSO 2 report », publié par le « Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission » (COSO), pour faire évoluer les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne et les formaliser.

Les quatre objectifs généraux poursuivis par la mise en place de ce référentiel sont :

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

L'utilisation de ce référentiel nous amène à couvrir les huit composantes mentionnées par le COSO 2, à savoir :

- (1) l'environnement interne,
- (2) la fixation des objectifs,
- (3) l'identification des événements,
- (4) l'évaluation des risques,
- (5) le traitement de ces derniers,
- (6) le recensement et la formalisation des activités de contrôle,
- (7) le processus d'information et de communication,
- (8) le pilotage des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

La structure de ce rapport suit ces huit composantes du COSO 2 :

- les composantes 1 et 2 sont traitées dans la partie « environnement interne et fixation des objectifs »,
- les composantes 3, 4 et 5 sont décrites dans la partie « identification des risques et évaluation »,
- les composantes 6, 7, et 8 font respectivement l'objet des parties « principales activités et acteurs du contrôle des risques », « information et communication », pilotage des dispositifs internes »,
- les éléments concernant le reporting comptable et financier sont distincts et présentés en dernière partie.

Le dispositif de contrôle interne est de la responsabilité de la Direction Générale du Groupe. Depuis septembre 2009, le dispositif ERM de SCOR est noté « Strong » par l'agence de notation Standard & Poor's.

Comme tout dispositif de contrôle interne, celui du groupe SCOR ne peut pas fournir une garantie absolue que les risques de non-atteinte des objectifs du COSO soient totalement éliminés. Par exemple, parmi les différentes limites inhérentes à l'efficacité du contrôle interne relatif à l'établissement des documents financiers, celle concernant les erreurs de décision consécutives au jugement humain est particulièrement élevée dans une société de réassurance : les données comptables y font l'objet de nombreuses estimations, notamment du fait de la comptabilisation chez le réassureur de réserves pour sinistres, soit du fait qu'ils sont non encore déclarés aux cédantes ou au réassureur, soit du fait de leur développement incertain et sujet à de nombreuses hypothèses.

(A) ENVIRONNEMENT INTERNE ET FIXATION DES OBJECTIFS

Organisation générale du Groupe

Le Groupe SCOR s'organise autour de deux activités commerciales de réassurance et d'une activité de gestion d'actifs :

- La division SCOR Global P&C (réassurance Dommages) a des activités opérationnelles de réassurance dans les pôles d'activité suivants : Traités de Dommages et Responsabilité, Spécialités, Business Solutions (facultatives), Joint-Ventures et Partenariats, et dispose de directions ou départements fonctionnels,
- La division SCOR Global Life (réassurance Vie) a des activités opérationnelles de réassurance de Personnes et dispose également de directions ou départements fonctionnels,

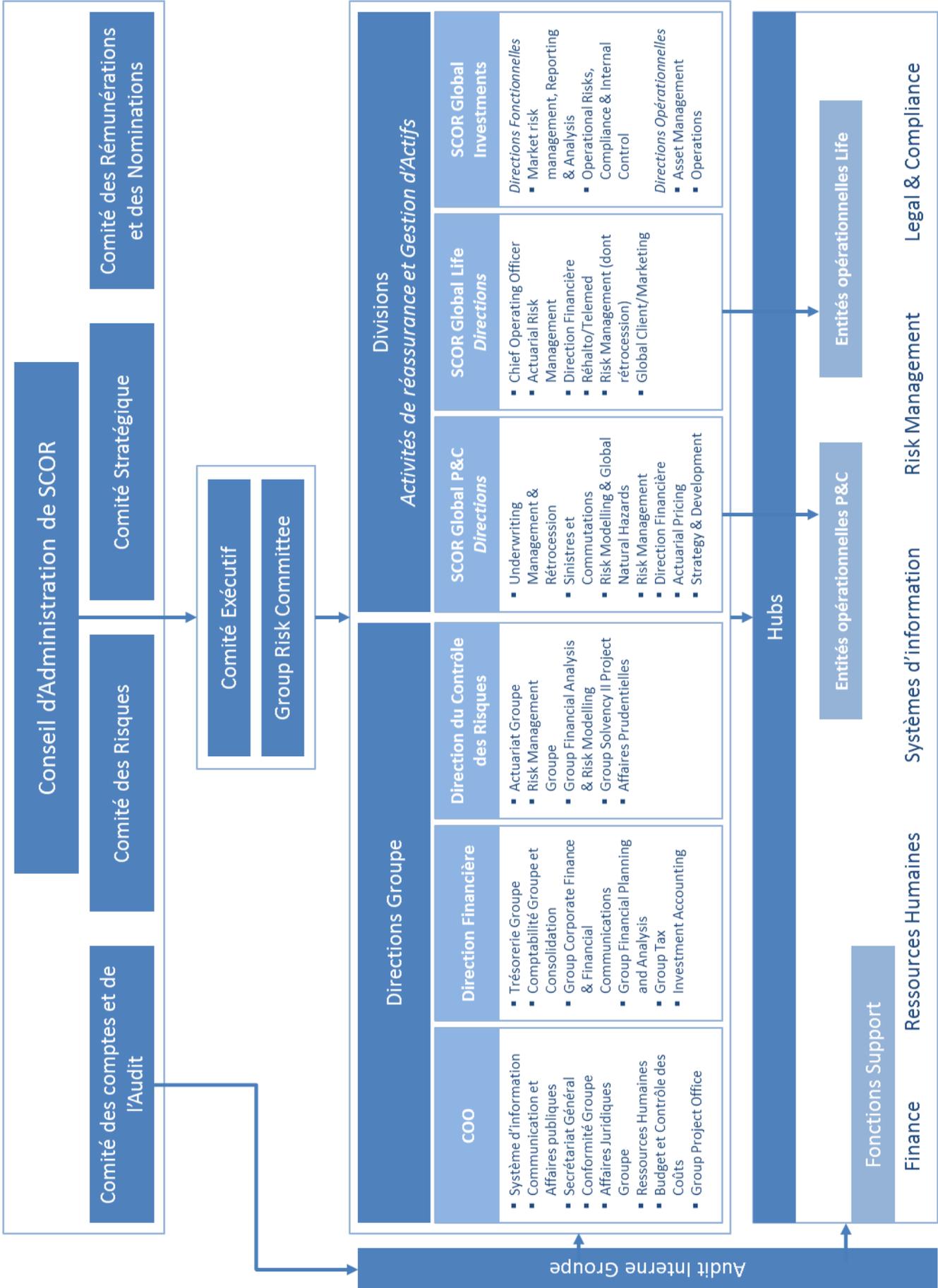
- La société SCOR Global Investments SE d'une part, qui est la société de gestion de portefeuille de SCOR, pleinement opérationnelle depuis 2009 et réglementée par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), et SCOR Alternative Investments SA d'autre part, enregistrée auprès de la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CCSF) au Luxembourg depuis le 8 Juillet 2011 qui gère le fond Atropos actif depuis le 31 août 2011.

Le Groupe SCOR a pour société mère SCOR SE, société européenne dont le siège social est à Paris, avenue Kléber (France). Au-delà de ses responsabilités de société-mère, elle assume des responsabilités opérationnelles pour la gestion de la trésorerie et pour la rétrocession des entités opérationnelles du Groupe et ainsi que des responsabilités fonctionnelles.

Avec les différentes opérations de croissance externe, notamment en 2006 et 2007, le Groupe a mis en place une organisation fonctionnelle structurée autour de plateformes régionales de gestion ou « Hubs », situés à Cologne, Londres, Paris et Zurich, pour l'Europe, Singapour pour l'Asie, New-York et Charlotte (depuis août 2011 pour les opérations de réassurance Vie) pour le Hub Amériques. Chaque filiale ou succursale dans le monde est rattachée fonctionnellement à un Hub doté des fonctions suivantes : un Responsable Juridique et Conformité, un Responsable Informatique, un Responsable Financier, un Responsable des Ressources Humaines et un Risk Manager. Par ailleurs, certaines fonctions Groupe sont assumées à partir de lieux géographiques différents, ce qui permet de bénéficier pleinement des compétences réparties dans le monde.

Du fait de l'organisation en Hubs, les activités de support locales sont progressivement assumées par des entités spécialement dédiées et localisées dans chaque Hub. Cette organisation permet de créer des pôles d'expertise et de renforcer la cohérence et la maîtrise des activités. Ainsi, la mise en place du plan de continuité d'activité est de la responsabilité de chaque responsable de Hub (Hub CEO) pour les localisations dépendant de son Hub. De plus, le Hub est un relais important pour la mise en œuvre des politiques et procédures Groupe.

Structure du Contrôle Interne du Groupe : Les Acteurs



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

- le Conseil d'Administration de SCOR SE s'appuie sur le Comité des Comptes et de l'Audit et sur le Comité des Risques pour exercer son pouvoir de contrôle des orientations qu'il a fixées à la Société. Ces deux comités sont présidés par des administrateurs indépendants ;
- la société SCOR SE est représentée dans les organes d'administration et de surveillance de ses principales filiales. En outre, le Conseil d'Administration de SCOR SE, sur proposition du Comité des Rémunérations et Nominations, a décidé la nomination d'administrateurs indépendants de SCOR dans les conseils de chacune des principales filiales étrangères ;
- le Comité Exécutif de SCOR (« COMEX ») est présidé par le Président et Directeur Général de SCOR SE. Il définit les modalités de mise en œuvre de la stratégie décidée par le Conseil d'Administration de la société, le plan de souscription, la politique financière, la politique d'investissement, la politique de gestion des risques et celle de gestion des ressources. Le COMEX supervise également le fonctionnement du Groupe et de ses Hubs en procédant à un suivi trimestriel des organes participant à la bonne administration du Groupe. Il se réunit chaque semaine et ses membres sont rattachés au Président et Directeur Général de SCOR SE. Outre ce dernier, le COMEX est composé du :
 - Chief Financial Officer (CFO), représentant la Direction Financière
 - Chief Risk Officer (CRO) et son adjoint, représentant la Direction du Contrôle des Risques Groupe
 - Chief Operating Officer (COO), représentant la Direction des Opérations
 - Chief Executive Officer (CEO) de SCOR Global P&C et son adjoint, représentant la Direction de SCOR Global P&C (SGP&C)
 - Chief Executive Officer (CEO) de SCOR Global Life et son adjoint, représentant la Direction de SCOR Global Life (SGL)
 - Chief Executive Officer (CEO), représentant la Direction de SCOR Global Investments (SGI)
- constitué en 2011, le « Group Risk Committee » du COMEX se réunit trimestriellement et assure le pilotage central du contrôle interne et de la gestion des risques. Il est composé des membres précités du COMEX et du Chief Economist du Groupe en qualité de membre de droit. Les fonctions de contrôle et de gestion des risques des divisions ainsi que le Directeur de l'Audit interne du Groupe y sont régulièrement invités. La charte du « Group Risk Committee » fixe son rôle et ses responsabilités ;
- le dispositif de contrôle interne est de la responsabilité de la Direction Générale du Groupe. Les Directions Groupe, ainsi que les directions fonctionnelles ou transverses de SCOR Global P&C, SCOR Global Life et SCOR Global Investments exerçant un pouvoir de contrôle ont pour mission de définir et contrôler la mise en œuvre des règles relevant de leur domaine qui s'appliquent à toutes les entités du Groupe. Ces règles de contrôles, ainsi que les acteurs, sont détaillés dans la partie c) de ce rapport sur les activités de contrôle ;
- les directions support des Hubs, les entités opérationnelles de SCOR Global P&C et SCOR Global Life et les directions opérationnelles de SCOR Global Investments doivent appliquer les règles définies ci-dessus. Elles effectuent l'ensemble des contrôles de premier niveau liés à la gestion des affaires et s'assurent du respect des contraintes réglementaires, comptables et fiscales, tant au niveau local qu'au niveau Groupe ;
- la Direction de l'Audit Interne Groupe est rattachée au Président et Directeur Général de SCOR SE et rapporte fonctionnellement au Président du Comité des Comptes et de l'Audit. Ce positionnement lui garantit indépendance et liberté d'investigation, et lui apporte le soutien nécessaire à la bonne mise en place des plans d'actions recommandés dans les rapports d'audit. Elle audite de façon indépendante la pertinence et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne pour toutes les entités légales du Groupe en respectant une approche méthodique fondée sur l'analyse du risque, dans le respect du Code d'Ethique et les standards définis par l'Institut International des Auditeurs (« International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing »). La Charte SCOR de l'Audit Interne définit le positionnement de l'audit interne dans le Groupe, son rôle, le périmètre de ses activités et son mode opératoire.

Enterprise Risk Management et approche de contrôle interne Groupe

La Direction Group Risk Management (GRM) a pour missions principales de perfectionner le cadre et le dispositif « Enterprise Risk Management » (ERM) et de promouvoir une culture d'ERM dans le Groupe, afin que les risques soient gérés de manière cohérente au sein de chaque direction/département.

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

SCOR est doté d'un Centre de compétence en contrôle interne (« Internal Control System Competence Center » – ICS-CC) qui rapporte à la Direction Group Risk Management. Le principal objectif de ce centre de compétence est de mutualiser les connaissances en matière de contrôle interne afin de favoriser le déploiement d'un système cohérent au sein du Groupe et une application homogène des standards Groupe en matière de contrôle interne. L'ICS-CC est constitué d'experts dédiés à la coordination des activités de formalisation du contrôle interne au sein du Groupe et de ses divisions et assiste les responsables des processus (« process owners ») si nécessaire.

L'approche retenue pour développer et maintenir le système de contrôle interne est fixée dans le cadre d'une politique écrite dont le suivi est assuré par le Comité des Risques du Conseil d'Administration de SCOR SE. Cette politique fixe le cadre de référence du contrôle interne, les principes Groupe applicables, ainsi que les responsabilités des différents acteurs du contrôle interne et les exigences de qualité. Les principales caractéristiques du cycle du contrôle interne sont les suivantes :

- une approche fondée sur l'analyse du risque, c'est-à-dire, une approche ciblant les risques qui, à défaut d'être contrôlés, pourraient excéder les limites de tolérance au risque définies par le Groupe (risques critiques). Une réponse optimale aux risques identifiés est obtenue par l'intermédiaire de la mise en place de contrôles tant au niveau de l'Entreprise, des systèmes d'information, que des processus ;
- en ce qui concerne les processus, la nomination de responsables de processus globaux (« process owners ») au niveau de SCOR SE et de SCOR Global P&C, SCOR Global Life et SCOR Global Investments) et de responsables de processus locaux. Les responsables globaux ont pour responsabilités de documenter les processus, d'identifier leurs risques critiques, de définir les contrôles clés appropriés et de s'assurer de leur déploiement et application dans les différentes entités du Groupe. Les principales missions des responsables locaux consistent à évaluer les processus, les risques et les contrôles clés au niveau local sur la base des processus globaux et à s'assurer de l'application des activités de contrôle ;
- une fois la documentation initiale établie, les « process owners » auto-évaluent la maturité de leur dispositif de contrôle selon des critères préétablis ;
- les missions périodiques de la Direction de l'Audit Interne Groupe évaluent les dispositifs de contrôle et leur déploiement en accord avec le plan d'audit. Un niveau de maturité ou de qualité insuffisant requiert l'établissement d'un plan d'action.

Normes et documents de référence Groupe

Les normes et les pratiques des métiers du Groupe sont régies par des politiques Groupe qui ont été établies dans un cadre homogène par les divisions opérationnelles (SGP&C, SGL, SGI) et les fonctions centrales (Finance, Risques et Opérations). Ces politiques Groupe ont été approuvées par le Comité Exécutif du Groupe et font l'objet d'une procédure annuelle d'approbation par le Comité des Comptes et de l'Audit et le Conseil d'Administration de la Société. Ces politiques Groupe n'ont pas pour objet d'énumérer toutes les règles régissant les activités du Groupe dans les différents pays où elles s'exercent mais bien plutôt d'établir certains principes directeurs, destinés à s'assurer que sociétés et collaborateurs du Groupe partagent une vision commune des normes propres au Groupe et exercent leur métier dans le respect de ces normes. Une fois approuvés, ces documents sont accessibles aux salariés du Groupe sur l'intranet de SCOR sur une page dédiée où l'ensemble des politiques en vigueur figure. En 2012, quatre nouvelles politiques Groupe ont été publiées et huit politiques Groupe existantes ont été amendées afin de prendre en compte les plus récentes exigences, d'ordre juridique ou autre.

Les normes et documents de référence Groupe concernent un vaste éventail d'activités dont la conformité, domaine dans lequel le cadre de référence a été renforcé sous plusieurs angles en 2012 pour illustrer plus particulièrement le renforcement des exigences ainsi que les autres développements. Les principaux changements peuvent être résumés comme suit :

- Le Code de Conduite a été mis à jour et a remplacé la version de mars 2012, conformément aux développements juridiques et à celui des affaires. De ce fait, l'objet de ce document est de donner les principes directeurs dans un environnement sujet à des changements rapides. Les amendements effectués comprennent, notamment des rappels spécifiques sur l'importance de respecter les différentes règles de la lutte anti-corruption aux niveaux national et international, sur la gravité des sanctions encourues en cas de violation d'une loi ou d'une règle applicable ainsi que sur la mention explicite de l'interdiction de SCOR contre toute représailles à l'encontre d'un employé qui aurait alerté de bonne foi, de toute violation d'une loi ou d'une règle en vigueur, ou du Code de Conduite. La mise à jour du Code de Conduite reflète aussi l'engagement de considérer davantage les notions de durabilité telles que stipulées dans les "Principes pour une assurance durable" développés sous l'égide des Nations Unies par l'intermédiaire de l'UNEP-FI (United Nations Environment Programme Finance Initiative), dont SCOR est devenu un signataire fondateur l'année dernière.
- La procédure Groupe relative aux sanctions et embargos a été mise à jour afin d'accentuer et de préciser l'importance de se conformer à la réglementation applicable sur les sanctions et donner plus de consignes sur les vérifications à effectuer et le suivi obligatoire des sanctions, incluant l'utilisation des clauses d'exclusion des sanctions. Des mises à jour régulières ont été effectuées sur les différents régimes clés

soumis à des sanctions et embargos, et ont été mis à la disposition des personnels dans les fonctions souscription, gestion des sinistres et comptabilité. Ce thème a également fait l'objet de sessions de formation à l'attention des souscripteurs et d'autres personnels concernés.

- Une politique Groupe a été publiée pour définir la conduite à tenir afin de prévenir et gérer des situations de conflits d'intérêts ("Group conflict of Interest Policy"). Cette politique vise donc à identifier et gérer l'ensemble des conflits d'intérêts qui pourraient naître en lien avec les différentes lignes d'affaires et les activités du Groupe. Elle synthétise également l'ensemble des politiques et procédures Groupe visant à prévenir et gérer les situations de conflits d'intérêts. Elle précise également les cas pour lesquels, le secrétariat général ou le directeur local de la conformité doivent être informés.
- Afin de diffuser dans le Groupe les politiques Groupe sur la conformité, les exigences juridiques et de conformité, ainsi que leurs derniers développements, sur des sujets comprenant notamment sans que ce soit exclusif : la fraude, la corruption, le blanchiment d'argent, la concurrence et les trusts, des sessions de formations ont été organisées en 2012, principalement pour les fonctions souscription, gestion des sinistres et comptabilité, dans tous les Hubs du Groupe et dans d'autres localités.

Fixation des objectifs

SCOR développe et formalise depuis plusieurs années des plans stratégiques à trois ans. Le plan stratégique, « Strong Momentum » (SMV1.0) court sur la période 2010-2013, et a été approuvé par le Conseil d'Administration de la société en juillet 2010. Il a été actualisé et présenté publiquement le 7 septembre 2011 dans le prolongement de l'acquisition du portefeuille de risques de mortalité de Transamerica Re et de la cession des activités de rentes viagères aux États-Unis. Ce plan stratégique actualisé, baptisé « Strong Momentum » V1.1 (SMV1.1) confirme les trois objectifs initialement fixés dans le plan d'origine SMV1.0, à savoir, l'optimisation du profil de risque du Groupe, un objectif de niveau de sécurité équivalent à un AA et une rentabilité de 1 000 points de base au-dessus du taux sans risque au cours du cycle. Pour les nouvelles initiatives figurant dans le plan d'origine, SCOR a renforcé ses mesures de gestion des risques en rapportant l'avancement de ces initiatives et les risques identifiés trimestriellement au « Group Risk Committee » du COMEX et au Comité des Risques du Conseil d'Administration de la Société, afin de leur permettre d'avoir une vision globale du développement de ces initiatives.

Comme précisé ci-dessus, le COMEX est en charge de définir les modalités de mise en œuvre de la stratégie et s'assure de la cohérence des politiques ou plans opérationnels (souscription, financière, rétrocession, systèmes d'information...) avec le plan stratégique. Le COMEX s'assure également de l'allocation optimale du capital, en fonction du risque pris et des effets de diversification. Sous la responsabilité du Group Chief Risk Officer, la Capital Shield Strategy établit des limites de risque pour assurer une protection du capital du Groupe en ligne avec les objectifs du plan stratégique. Le Group Risk Committee du COMEX et le Comité des Risques du Conseil d'Administration de la Société approuvent la Capital Shield Strategy et procèdent au suivi de sa mise en œuvre.

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

(B) IDENTIFICATION DES RISQUES ET ÉVALUATION

Plusieurs processus d'identification et d'évaluation des risques ont été mis en place pour aborder le risque sous différents angles afin de le traiter de façon exhaustive et incluent :

- Un processus d'information sur les risques : chaque trimestre, le " Group Risk Committee" revoit un rapport intitulé le "Group Risk Dashboard", qui décrit et évalue les principaux risques auxquels le Groupe est exposé. Ce rapport rassemble les évaluations des risques obtenues par différents processus d'identification et d'analyse des risques, sur l'ensemble des catégories de risque.
- Un processus dit de « Risk Enquiry » : la méthodologie de ce processus est fondée sur des entretiens menés par les membres de la fonction Risque des Hubs et des divisions auprès des responsables et experts. Les risques identifiés durant ces entretiens sont décrits, évalués et assignés. De plus, les actions prises ou planifiées en vue de réduire les risques sont documentées. Cette revue des risques peut être représentée de diverses manières en fonction des spécificités locales.
- Un processus concernant les risques émergents (« Emerging Risks ») : les risques émergents font l'objet d'un processus particulier d'identification et d'analyse. Un site collaboratif dédié, sur le réseau intranet du Groupe, permet à des observateurs, spécialistes dans leur domaine, de recenser les informations de marché, articles ou études, sur les sujets pouvant représenter des risques émergents. De plus, une adresse email spéciale permet à tous les employés du Groupe de déposer des informations qui sont traitées par un comité coordonné par le Group Risk Management et composé de membres des fonctions Risk Management des divisions (SCOR Global P&C, SCOR Global Life, SCOR Global Investments) et des directions de l'Actuariat Groupe, des Affaires Juridiques et du service d'intelligence concurrentielle, lequel est rattaché à la Direction des Systèmes d'Information.

- Un processus dit de scénarios extrêmes: ce processus vise à revoir et évaluer l'impact potentiel de scénarios extrêmes sélectionnés. Des groupes de travail spécifiques composés d'experts du Groupe et coordonnés par le Group Risk Management, avec le soutien des Chief Risk Officer de SCOR Global P&C et SCOR Global Life, réalisent des études quantitatives qui sont résumées dans des rapports dédiés. Le Chief Risk Officer du Groupe présente les éventuels scénarios majeurs qui excèdent le seuil de tolérance du Groupe au Comité des Risques du COMEX et au Comité des Risques du Conseil d'Administration de SCOR SE.

(C) PRINCIPALES ACTIVITES ET ACTEURS DU CONTROLE DES RISQUES

SCOR SE, de par ses activités, est exposé à un grand nombre de risques : risques de réassurance, mais également risques de marché et autres risques (ex. liquidité, notation,...). Ces risques sont détaillés au Paragraphe 4 – Facteurs de risques du Document de Référence . Le présent rapport ne reprend pas en détail ces risques, mais vise à synthétiser les principales activités et acteurs du Contrôle des Risques dans les domaines suivants :

- Les activités liées à la réassurance,
- La gestion d'actifs,
- La gestion comptable,
- Les fonctions centrales.

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

La formalisation est revue au regard des nouvelles normes Groupe.

i) les activités liées à la réassurance

SCOR utilise un modèle interne de détermination du capital économique géré par la Direction « Group Financial Analysis & Risk Modelling » logée au sein de la Direction du Contrôle des Risques du Groupe. Il est nécessaire pour mettre en œuvre ses politiques et « guidelines » de souscription et de gestion des actifs. Le capital économique est alloué à SCOR Global P&C, SCOR Global Life et à la gestion d'actifs et constitue la référence pour fixer et contrôler la rentabilité attendue de chacun d'entre eux.

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

Pour SCOR Global P&C :

- La plupart des affaires est renouvelée à des dates fixes, ce qui permet d'établir annuellement des plans de souscription, à la fois qualitatifs (description de l'environnement) et quantitatifs (budgets d'activités). Ces plans sont approuvés annuellement par le COMEX du Groupe.
- Un suivi trimestriel des résultats techniques est assuré par pôles d'activités (Traités Dommages et Responsabilité, Spécialités, Business Solutions (Facultatifs), et Joint-Ventures et Partenariats) et par région (EMEA (Europe, Middle East & Africa), Americas, Asia-Pacific). Le suivi permet d'analyser les résultats techniques par exercice de souscription, par nature et par branche d'activité.
- Des guides de souscription et de tarification, définis par SCOR Global P&C précisent les capacités de souscription déléguées à chaque souscripteur dans chaque entité ainsi que les règles et principes de souscription à respecter. Ils sont soumis à une formalisation, des processus de mise à jour et d'approbation.
- Les affaires sortant du cadre ainsi défini sont soumises à des procédures d'autorisation spéciales à deux niveaux clés (1) par sa Direction Underwriting Management et Rétrocession et lorsqu'il y a lieu par la Direction des Affaires Juridiques (2) et pour les affaires qui peuvent avoir un impact significatif sur le bilan (seuils et/ou conditions définis dans une procédure ou des guidelines spécifiques) par la Direction Group Risk Management.
- Concernant la gestion de sinistres, la définition d'une politique globale de gestion des sinistres et des commutations pour l'ensemble des affaires Traités, Facultatifs et Spécialités de SCOR Global P&C relève de la Direction Sinistres & Commutations. Celle-ci assure directement la gestion des sinistres majeurs, sériels, litigieux et latents. Par ailleurs, des missions d'audits de services sinistres des clients sont effectuées par des experts sinistres des principales entités SCOR afin de revoir les dossiers importants et d'apporter une assistance technique à ces cédantes.
- Le processus de "Cross Reviews" est initié par la direction Risk Management de SCOR Global P&C afin d'une part d'évaluer la qualité de la souscription, de la tarification et de la gestion des sinistres de

certaines branches d'activité, et d'autre part d'identifier et d'évaluer les risques, d'évaluer la pertinence et l'efficacité des contrôles et de proposer des mesures de gestion et de réduction des risques.

- La Direction « Risk Modelling & Global Natural Hazards » est en charge du suivi des cumuls. Un comité « CAT » se réunit périodiquement pour examiner les états de suivi de ces cumuls et décider ou arbitrer l'allocation des capacités CAT par pays. Les risques de tremblement de terre et vent sont gérés par des modèles de marché (AIR et RMS) sur les zones considérées les plus exposées.
- Les risques propres à l'administration des contrats font l'objet de contrôles réalisés au niveau des filiales et succursales. Les systèmes informatiques intègrent de multiples contrôles automatiques et des outils de contrôle complémentaires.
- La Direction Underwriting Management et Rétrocession de P&C établit le plan de rétrocession externe pour l'activité Non-Vie et le met en œuvre. Cette Direction est responsable de sa bonne application et du suivi de la solvabilité des rétrocessionnaires, des risques de contrepartie afférents et du bon recouvrement, le cas échéant, des sommes dues.
- Afin de s'assurer un contrôle efficace de l'adéquation des provisions Non-Vie de SCOR, il est établi chaque année un rapport par l'Actuariat Groupe contenant l'appréciation du Directeur de l'Actuariat Groupe par rapport aux provisions comptabilisées. Le principal enjeu de ce rapport est de donner au COMEX et au Comité des Comptes et d'Audit du Groupe une vue globale du niveau des provisions et de mettre en évidence les incertitudes liées à leur estimation. Le contrôle des réserves par la Direction de l'Actuariat Groupe qui rapporte au « Chief Risk Officer » du Groupe s'articule autour de trois axes :
 - Un suivi lors de chaque clôture trimestrielle des évolutions de la sinistralité ultime de chaque segment grâce à un reporting adéquat ;
 - Une analyse actuarielle annuelle, comportant une revue de tous les segments et une analyse complète par l'Actuariat Groupe des segments qui sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur le bilan de SCOR. Cette analyse fait l'objet d'un rapport annuel ;
 - Une revue externe annuelle sur l'adéquation de la division SCOR Global P&C, en sus de revues externes pour certaines entités, revues liées aux contraintes réglementaires locales (Canada, Australie et Hong Kong).

Pour SCOR Global Life :

- En général, les affaires de réassurance vie sont souscrites tout au long de l'année, la proportion des affaires renouvelables annuellement est faible. Chaque trimestre, le plan est mis à jour avec les affaires réellement souscrites. Ces plans sont approuvés par le COMEX du Groupe.
- Un suivi trimestriel des résultats techniques est assuré par région (France, Allemagne, Royaume-Uni / Irlande, Autres pays européens, Amérique du Nord, Asie / Pacifique, Moyen-Orient, Autres) et par branche d'activité.
- Des guides de souscription et de tarification, définis par SCOR Global Life précisent les capacités de souscription déléguées à chaque entité ainsi que les règles et principes de souscription à respecter. Leurs revues ainsi que leurs mises à jour sont soumises à un processus formel d'approbation.
- Les affaires sortant du cadre ainsi défini sont soumises à des procédures d'autorisation spéciales à deux niveaux clés (1) par sa Direction « Central Actuarial & Underwriting » et le cas échéant par la Direction Risk Management, la Direction Financière de SCOR Global Life, et la Direction des Affaires Juridiques (2) par la Direction Group Risk Management pour les affaires qui peuvent avoir un impact significatif sur le bilan (seuils et/ou conditions définis dans une procédure ou des guidelines spécifiques).
- Concernant la gestion des sinistres, les sinistres excédant un seuil prédéfini sont revus par la Direction Central Actuarial & Underwriting de SCOR Global Life.
- Le processus de "Cross Reviews" est initié par la Direction Générale de SCOR Global Life afin d'une part d'évaluer la qualité de la souscription, de la tarification, de la souscription médicale et de la gestion des sinistres de certaines branches d'activité, et d'autre part d'identifier et d'évaluer les risques, d'évaluer la pertinence et l'efficacité des contrôles et de proposer des mesures de gestion et de réduction des risques.
- Pour SCOR Global Life, des scénarii sont établis en liaison avec la Direction « Risk Management » de SCOR Global Life afin de définir le besoin de couverture de rétrocession. La rétention et la structure de rétrocession sont revues chaque année et soumises à l'approbation du COMEX de SCOR Global Life et du Chief Risk Officer du Groupe.
- Les risques propres à l'administration des contrats font l'objet de contrôles réalisés au niveau des filiales et succursales. Les systèmes informatiques intègrent de multiples contrôles automatiques et des outils de contrôle complémentaires.
- Le Directeur de l'Actuariat Groupe donne son opinion sur l'adéquation des réserves des produits ou portefeuilles dont l'estimation est particulièrement complexe à effectuer. Le périmètre revu par la Direction de l'Actuariat Groupe qui rapporte au « Chief Risk Officer » du Groupe se compose notamment des

produits contenant des garanties plancher (GMDB), dépendance en France, santé, mortalité et maladie redoutée en Grande-Bretagne et en Irlande, et mortalité aux Etats-Unis. La Direction de l'Actuariat Groupe ne détermine pas un second « best estimate » mais vérifie l'adéquation des hypothèses et méthodes utilisées par les équipes de SCOR Global Life pour calculer les réserves vie. La Direction de l'Actuariat donne alors son opinion sur l'adéquation des réserves pour les produits et portefeuille dans son périmètre. Dans certains cas, la Direction de l'Actuariat Groupe adopte une approche globale et calcule un intervalle de confiance afin de vérifier que les provisions comptabilisées se situent bien dans ce dernier. Fort de ces études et revues, il est établi chaque année un rapport par l'Actuariat Groupe précisant l'appréciation du Directeur de l'Actuariat Groupe par rapport aux provisions comptabilisées. Le principal enjeu de ce rapport est de donner au COMEX et au Comité des Comptes et d'Audit du Groupe une vue du niveau des provisions revues et de mettre en évidence les incertitudes liées à leur estimation.

ii) la gestion des actifs

- Le Groupe a harmonisé l'ensemble des principes régissant la gestion de ses actifs: le « Statement of Group Investment Principles » définit la gouvernance du Groupe en matière de gestion d'actifs et le « Manual of Group Investment Guidelines » fixe les conditions dans lesquelles SCOR Global Investments mettra en œuvre, pour le compte de l'ensemble des filiales du Groupe, la politique d'investissement telle que définie par le Comité d'investissement du Groupe (Group Investment Committee); ces deux documents ont été approuvés par le COMEX du Groupe ;
- Les investissements sortant du cadre ainsi défini et précité sont soumis à une procédure d'autorisation spéciale gérée par le Group Risk Management ;
- En 2008, SCOR Global Investments SE a été spécialement constituée pour prendre en charge la gestion de l'ensemble des actifs financiers de SCOR et a obtenu le 15 mai 2009 l'agrément de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) en tant que société de gestion de portefeuilles. Dans ce cadre, les procédures de gestion et de contrôle ont été revues et les décisions d'investissement sont mises en place par SCOR Global Investments conformément aux directives du Group Investment Committee dans le respect des guides d'investissement. Le Group Investment Committee se tient au moins une fois par trimestre. Son rôle est de piloter l'allocation tactique des actifs au niveau du Groupe et de superviser la bonne mise en application par la société de gestion des objectifs dans le respect des contraintes fixées ;
- SCOR a délégué la gestion de ses actifs. SCOR Global Investments fournit un reporting régulier à SCOR lui permettant d'assurer le suivi des portefeuilles d'actifs confiés à des gestionnaires externes. Dans le cadre de ses missions, SCOR Global Investments contrôle la pertinence et l'exhaustivité des éléments servant à la valorisation des titres ;
- Les portefeuilles d'investissement gérés par des prestataires externes sont revus lors de comités d'investissement trimestriels auxquels participent les gérants externes, les responsables de la filiale concernée et des représentants de SCOR Global Investments ;
- Les systèmes d'information utilisés par SCOR Global Investments permettent d'encadrer les transactions sur valeurs mobilières cotées (piste d'audit, valorisation des instruments). Les actifs de l'ensemble des filiales du Groupe sont maintenant suivis à partir d'un seul système central depuis 2009 et les fonctionnalités comptables développées à Paris en 2008 ont été déployées dans les entités du Groupe. Des outils de suivi des risques sont également en cours de déploiement ;
- Un responsable de la conformité et du contrôle interne (RCCI) a été nommé en 2009. Conformément aux exigences du régulateur, son rôle est de mettre en place un plan de contrôle interne efficace couvrant toutes les activités liées à la gestion des actifs financiers.

iii) la gestion comptable

Se référer au Paragraphe (F) Reporting Financier.

iv) les fonctions centrales

Les fonctions centrales, autres que les fonctions comptables et de communication traitées dans les parties (D) et (F) ci-après, regroupent tant les activités Contrôle et gestion des risques, Trésorerie, Budget-prévisions, ainsi que celles relatives aux domaines juridique et fiscal, aux systèmes d'information, aux ressources humaines et aux services généraux. Parmi celles-ci:

- la Direction « Group Risk Management » a pour responsabilités premières de développer et gérer les mécanismes ERM, de promouvoir les concepts d'ERM à travers le Groupe et réaliser le contrôle de second niveau précité concernant la souscription en réassurance ;
- la Direction de la Trésorerie Groupe gère la trésorerie opérationnelle du Groupe, directement ou indirectement, et établit de façon centralisée un rapport hebdomadaire de la situation de trésorerie du Groupe ;

- le contrôle entourant les systèmes d'information (SI) du Groupe est assuré par la Direction des Systèmes d'Information du Groupe à deux niveaux : les processus spécifiques aux systèmes d'information d'une part et les processus métiers couverts par des solutions SI. Pour les processus spécifiques aux systèmes d'information, un service est en charge de traiter l'ensemble des questions de sécurité des systèmes d'information. Des audits périodiques des applications et procédures de sécurité informatiques sont effectués. SCOR a procédé depuis plusieurs années à l'amélioration de ses procédures de contrôle en se fondant sur le référentiel COBIT (« Control objectives for information and technology ») pour couvrir les risques répertoriés dans les 12 processus majeurs du COBIT, relatifs aux développements, aux évolutions et à l'exploitation de solutions ainsi qu'aux accès aux bases de données. Le plan de secours informatique a été revu et renforcé, grâce à la migration de l'ensemble des centres de production du groupe vers un cloud privé où les données sont systématiquement répliquées sur un second site distant. Les salariés peuvent par ailleurs être accueillis dans un autre Hub du Groupe, ou encore travailler à distance depuis leur domicile à partir de leur portable ou d'un PC personnel.
- le système de contrôle budgétaire des frais généraux est organisé et géré par le département Group Cost Control & Budget Department ;
- la Direction « Group Financial Planning & Analysis » établit un plan financier annuel pour le Groupe par société et réalise un suivi trimestriel des données réelles par rapport à ce plan. Une présentation des résultats de l'analyse est réalisée au COMEX tous les trimestres ;
- l'objectif assigné à la direction fiscale Groupe est de veiller à ce que les différentes entités du Groupe respectent leurs obligations fiscales et appliquent les meilleures pratiques en la matière ;
- le Secrétariat Général contribue pour sa part à la gestion des fonctions suivantes : (i) gestion de la Gouvernance juridique et fonctionnelle du Groupe, (ii) conformité, en lien avec le Group Compliance Officer qui lui est rattaché, (iii) contrôle réglementaire tant au titre du contrôle de Groupe que pour la coordination des entités légales en liaison avec les directions juridiques des Hubs, (iv) assurances Groupe couvrant notamment les risques propres au Groupe de responsabilité civile des mandataires sociaux et responsabilité civile professionnelle, (v) gestion du "Structuring" du Groupe (optimisation de la structure du Groupe et de ses entités) ;
- la Direction des Affaires Juridiques du Groupe exerce une fonction de contrôle dans les domaines de la passation des contrats et le suivi des contentieux majeurs. Elle est également impliquée le cas échéant dans les contrôles de second niveau précité concernant la souscription en réassurance. Elle assume également le contrôle de certaines des obligations déclaratives du Groupe dont celles auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et du « Six Swiss Exchange » (SWX) ;
- La Direction des Affaires Prudentielles oriente le Groupe dans son environnement réglementaire. Elle veille à ce que le Groupe trouve son positionnement vis-à-vis des différentes juridictions et exigences auxquelles il est ou pourrait être soumis. Enfin, cette direction coordonne les travaux d'adaptation du Groupe aux nouvelles réglementations, notamment pour le projet Solvabilité 2 ;
- le « Group Project Office » procède à un suivi régulier des projets et définit une méthodologie standard de gestion des projets. Le « Group Project Office » fournit régulièrement au management un rapport de synthèse avec des indicateurs clés qui permet un contrôle effectif de leur statut.

(D) INFORMATION ET COMMUNICATION

- Communication financière :

L'établissement et la centralisation de toutes les informations financières, notamment les communiqués de presse, à destination du marché, des investisseurs, des analystes financiers et de la presse relèvent des Directions Communication et Affaires Publiques et « Group Corporate Finance & Financial Communications » qui respectent un processus formalisé. Les informations financières à destination des agences de notation sont de la responsabilité de la Direction « Group Corporate Finance & Financial Communications ». L'ensemble de ces informations est contrôlé en dernier ressort par la Direction Générale.

Concernant l'établissement du Document de Référence, un processus particulier a été mis en place permettant de s'assurer de la contribution de tous les départements concernés et de la cohérence de l'information fournie. Une relecture finale est assurée par les membres du COMEX.

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

- Communication interne :

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

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

(E) PILOTAGE DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le pilotage des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques est de la responsabilité de la Direction Générale qui s'appuie sur deux directions :

- la Direction Group Risk Management
- la Direction de l'Audit Interne Groupe

Par l'intermédiaire du Centre de Compétences en Contrôle Interne, la Direction Group Risk Management suit l'état de documentation et de formalisation des processus jugés critiques suivant les standards du Groupe. Outre les activités décrites à l'Annexe A de ce rapport, la Direction Group Risk Management procède à un suivi régulier des principaux risques auxquels le Groupe est exposé. Un rapport trimestriel comprenant une série d'indicateurs de risque est transmise au Group Risk Committee et au Board Risk Committee.

La Direction de l'Audit Interne mène son activité de manière indépendante et objective ce qui donne à l'entreprise une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide l'entreprise à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gestion des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. De plus, l'audit interne doit informer le Management de toute situation à risque exposant l'entreprise.

Le Directeur de l'audit interne développe un plan d'audit annuel fondé sur les risques, en prenant en compte le système de gestion des risques défini au sein de l'entreprise, de l'appétence pour le risque définie par le management pour les différentes activités ou branches du Groupe. Il identifie et prend en considération les attentes du Management et du Conseil d'Administration dans ce processus. Une fois revu et approuvé par le Comité des Comptes et d'Audit, le plan est communiqué au COMEX et devient disponible sur l'intranet SCOR.

La Direction de l'Audit interne a mis en place une analyse de suivi trimestriel permettant de surveiller et de garantir que des mesures recommandées dans les rapports d'audit ont été effectivement mises en œuvre par le management, ou que la Direction Générale a accepté de prendre le risque de ne rien faire. Les résultats de cette analyse de suivi sont communiqués au Management et au Comité des Comptes et d'Audit.

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

En outre, la Direction Financière gère le processus de « management representation letters » explicité dans la partie (F) sur le reporting financier qui intègre également certains points relatifs au contrôle interne sur le reporting comptable et financier.

(F) REPORTING FINANCIER

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

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

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

Les processus décrits ci-après relatifs à la comptabilité de réassurance et au calcul des provisions techniques, qui sont principalement intégrés dans le système d'information technique unique (OMEGA), sont appliqués par les entités du Groupe. De nombreux contrôles automatiques existent déjà dans OMEGA. Son évolution, dont le caractère stratégique a été confirmé par le Conseil d'Administration de la compagnie en juillet 2010 et par le Comité Exécutif du Groupe, renforcera le niveau élevé de contrôle qu'il apporte.

Concernant les comptabilités de réassurance, de nombreux contrôles réguliers (automatiques et systématiques ou de cohérence ou par sondage) sont effectués directement par les équipes de comptabilité technique situées dans les filiales en utilisant à la fois des outils Groupe et des états de contrôle soit Groupe soit développés spécifiquement. Les inventaires trimestriels font également l'objet de procédures spécifiques de contrôle.

Concernant SCOR Global P&C :

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

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

Concernant SCOR Global Life :

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

- les traités de réassurance font l'objet soit d'une revue individuelle, soit d'un regroupement au sein d'un traité de rattachement suivant certains critères préalablement définis,
- les traités font alors l'objet d'estimations de provisions qui sont revues à chaque clôture trimestrielle soit par les actuaires, soit lors de réunions où sont conviés les souscripteurs, les gestionnaires et les actuaires.
- un test d'adéquation des réserves est effectué tous les trimestres pour les portefeuilles comportant essentiellement des risques similaires et gérés ensemble comme un seul portefeuille

Enfin, les résultats techniques de réassurance sont analysés trimestriellement par les directions financières de SCOR Global P&C et SCOR Global Life. Le Directeur de l'Actuariat Groupe établit des rapports sur l'adéquation des provisions de SCOR Global P&C et de la quasi-totalité des provisions de SCOR Global Life.

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

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

Concernant le processus d'agrégation et de consolidation des données comptables par la Direction de la Comptabilité Groupe, le contrôle interne actuel est assuré :

- par l'utilisation de logiciels de comptabilité générale et de consolidation partagés par l'ensemble des entités du Groupe ;
- par la définition par la Direction de la Comptabilité Groupe & Consolidation d'un processus de clôture, de responsabilités claires et d'un calendrier d'arrêtés des comptes détaillé, qui fait l'objet, en phase de clôture, d'un suivi quotidien ;
- par une définition des responsabilités de contrôle d'intégration des comptabilités auxiliaires;
- par une gestion centralisée des plans comptables;
- par les travaux du Centre d'Excellence IFRS qui a pour objectifs (1) de répercuter auprès de l'ensemble des contributeurs les évolutions des normes et (2) de coordonner les justifications et documentations des traitements comptables sur les opérations complexes.

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

- un plan de compte unique aligné sur les systèmes sources existants et tenant compte a minima des spécificités locales
- le principe d'un système unique pour une solution informatique
- des processus intégrés, standardisés et optimisés à travers le Groupe
- un nombre de rapprochements limités entre les systèmes
- des fonctionnalités étendues pour la production des rapports incluant la décomposition des données comptables en données sources (drilldown)
- une amélioration des pistes d'audit

Les phases initiales de ce projet, qui ont consisté à définir les besoins et développer une architecture détaillée (conception, élaboration et test) sont terminées et l'architecture a été validée. Cette solution a été déployée en 2012 et 5 Hubs sont maintenant opérationnels dans ce nouvel environnement : Londres, Zurich, Singapour, Cologne et Paris. "One ledger " sera implanté en 2013 dans le Hub Amériques.

Le contrôle de la procédure de consolidation trimestrielle en normes IFRS est assuré notamment par :

- l'utilisation d'un progiciel de consolidation reconnu sur le marché (« SAP BFC ») et commun à l'ensemble des entités du Groupe, qui permet de sécuriser l'ensemble du processus de consolidation par des contrôles automatisés et formalisés ;
- la formalisation des rapprochements des systèmes ou comptabilités auxiliaires avec les systèmes de comptabilité générale et de consolidation ;
- au moins trois niveaux de contrôle de cohérence et d'exhaustivité des liasses de consolidation, l'un par l'entité concernée, un autre par les directions financières de SCOR Global P&C et SCOR Global Life et un dernier par la Direction Financière Groupe ;
- des analyses systématiques sur le résultat, les capitaux propres, la fiscalité et les cash-flows ;
- le suivi interne des modifications de la législation et des règles comptables réalisées en relation avec des prestataires externes, consultants et auditeurs;
- un suivi quotidien du processus de clôture de chacune des entités du Groupe ;
- un audit des commissaires aux comptes au 31 décembre 2012 et une revue limitée au 30 juin 2012.

De plus et sans remettre en cause la mise en place de règles de contrôle interne par SCOR et ses dirigeants, la Direction Générale du Groupe demande, dans le cadre de la procédure de reporting et de consolidation trimestrielle, à tous les dirigeants locaux des entités du Groupe, ainsi qu'aux responsables de SCOR Global P&C et SCOR Global Life, de faire une déclaration trimestrielle précise au Président-Directeur Général et au Directeur financier du Groupe dans des « management representation letters » quant à la fiabilité et sincérité des comptes des entités qu'ils dirigent et à l'efficacité des contrôles internes. Les résultats sont analysés et suivis par un comité comprenant le Secrétaire Général de SCOR, le Directeur de la Comptabilité Groupe, les directions de la comptabilité de SCOR Global P&C et de SCOR Global Life, et le responsable du Centre d'Excellence IFRS. Les points importants sont transmis au Comité Exécutif.

Conclusion sur les procédures de contrôle mises en place

SCOR, tout en considérant que ses dispositifs de risk management et contrôle interne sont appropriés et adaptés à ses activités, s'inscrit dans un processus d'amélioration permanente de son dispositif de contrôle interne et des normes à appliquer. En 2012, ainsi que brièvement décrit dans ce rapport, le Groupe a poursuivi ses efforts dans le domaine de la conformité en diffusant de nouvelles politiques Groupe. Le Groupe consolide également sa gouvernance des risques via le Group Risk Committee.