

**SCOR**  
RAPPORT ANNUEL  
**2013**

-----  
Ce document est exclusivement disponible en version électronique, en application de la politique de SCOR visant à diminuer l'impact environnemental direct de son activité en cohérence avec les principes de protection de l'environnement promus par le Pacte Mondial des Nations-Unies, auquel le Groupe souscrit.  
-----

## SOMMAIRE

1 - Message du Président	7
2 - La situation économique en 2013	11
3 - L'action SCOR	14
4 - Le journal de l'année 2013	18
5 - La stratégie de SCOR	39
6 - Les trois moteurs du Groupe	43
7 - La gouvernance de l'entreprise	65
8 - La responsabilité sociale et environnementale chez SCOR	76
9 - SCOR dans le monde	90

### L'ART & LA SCIENCE DU RISQUE

« L'activité de réassurance consiste à allier expertise et expérience techniques, et progrès scientifiques. Malgré les nombreux outils que nous utilisons dans notre activité (modèles, bases de données, outils de tarification et de reserving, etc.), nous avons également besoin de faire appel aux jugements personnels, à l'expertise humaine, à des convictions, voire à des sentiments pour appliquer une politique de souscription pertinente. C'est ce que nous appelons l'art de la souscription. La réassurance est une industrie du savoir. L'expertise est une variable d'accumulation. L'outil le plus avancé ne remplacera jamais l'intuition d'un souscripteur expérimenté face à un risque complexe. Parce qu'en fin de compte, il faut prendre une décision, signer des contrats et souscrire. Et ce que nous avons souscrit, nous ne pouvons pas le « dé-souscrire » – notre parole comme notre signature nous engage. Cette dimension de notre activité, associée à notre art de la souscription, importe davantage que ce que certains observateurs pourraient le laisser croire. L'une des façons de maîtriser cet art consiste à partager ses expériences tant bonnes que mauvaises, ainsi que ses doutes et interrogations. Les artistes appartiennent toujours à une école, où ils apprennent leur art. A leur image, nous devons apprendre, imiter, mimer, puis innover, afin de trouver notre style propre et de concevoir nos produits et services ».

Denis Kessler -  
Président-Directeur général de SCOR SE

5<sup>e</sup> réassureur mondial

Chiffre d'affaires 2013  
de EUR 10,3 milliards

- ∞ SCOR Global P&C 47 % du chiffre d'affaires global
- ∞ SCOR Global Life 53 % du chiffre d'affaires global

2 315 collaborateurs

- > 50 nationalités
- > répartis dans 31 pays

Présence mondiale structurée

autour de **6 Hubs**

(Amériques, Cologne, Londres, Paris, Singapour et Zurich),

**39 bureaux** dans le monde

Plus de **4 000 clients** à travers le monde

Un **dividende** proposé  
au titre de l'exercice 2013 de

**EUR 1,3** par action

Résultat net record de  
**EUR 549 millions en 2013**

- + 31 % par rapport à 2012
- > ROE de 11,5 %



Bilan total de  
**EUR 34,2 milliards**  
au 31 décembre 2013

Performance annuelle de l'action SCOR de  
**+ 30 % sur l'année 2013 et TSR de 36 %**

(TSR = rentabilité totale pour l'actionnaire, à savoir  
l'appréciation du cours de l'action + les dividendes versés)

L'action SCOR est cotée sur  
l'Eurolist Paris

Plus de  
**20 600 actionnaires**

Cash flow opérationnel  
de **EUR 897 millions**  
au 31 décembre 2013

Stratégie d'entreprise équilibrée, axée autour de trois  
moteurs puissants :

- SCOR Global Life (réassurance vie),
- SCOR Global P&C (réassurance non-vie)
- et SCOR Global Investments (gestion d'actifs)

# CHIFFRES CLES

## Principaux chiffres clés\*

(en EUR millions)

Primes brutes émises	10 253
Ratio de coûts	5,1 %
Rendement net des actifs**	2,6 %
ROE annualisé	11,5 %
Résultat net	549
Capitaux propres	4 980
Ratio combiné non-vie	93,9 %
Marge technique vie	7,3 %

\* Tel qu'indiqué dans le Document de référence 2013

\*\* Avec prise en compte des dépréciations sur le portefeuille actions

Bonne performance de l'action	
Nombre d'actions en circulation	192 757 911
Bénéfice par action	2,96
Actif net comptable par action	26,64
Cours de l'action au 31/12	EUR 26,57

## Notes de solidité financière :

STANDARD & POOR'S  
Perspective positive **A+**

AM BEST  
Perspective stable **a**

MOODY'S  
Perspective stable **A1**

FITCH RATINGS  
Perspective stable **A+**

## 1. Message du Président

## 2. La situation économique en 2013

## 3. L'action SCOR

## 4. Le journal de l'année 2013

## 5. La stratégie de SCOR

## 6. Les trois moteurs du Groupe

## 7. La gouvernance de l'entreprise

## 8. La responsabilité sociale et environnementale chez SCOR

## 9. SCOR dans le monde

	Dividende (en EUR)	Taux de distribution*
2013	1,3	44 %
2012	1,2	53 %
2011	1,1	62 %

Politique de dividende efficace

\* Taux de distribution calculé comme le « total des dividendes versés » sur le « résultat net consolidé »

## Message du Président



Mesdames et Messieurs, Chers Actionnaires,

L'année qui vient de s'achever peut être qualifiée de très satisfaisante pour le groupe SCOR.

**En 2013, SCOR a continué de conjuguer croissance, rentabilité et solvabilité, offrant ainsi une performance solide à ses actionnaires.**

**Notre Groupe a poursuivi sa croissance.** Les primes brutes souscrites ont progressé de 11,5 % à taux de change constants, ce qui nous a permis de franchir la barre symbolique des 10 milliards d'euros de souscription. C'est, pour une large part, le résultat d'une croissance organique très vigoureuse. Nous avons élargi notre empreinte dans de nombreux marchés de réassurance partout dans le monde, gagnant de nouveaux clients, maîtrisant de nouveaux risques et faisant progresser notre image et notre réputation.

**Notre Groupe a délivré une rentabilité élevée, avec un résultat net record de 549 millions d'euros, en hausse de 31 % par rapport à 2012, et un rendement de 11,5 % sur les capitaux propres.**

Nous avons dégagé des résultats techniques solides, tant en réassurance vie avec SCOR Global Life qu'en réassurance de dommages avec SCOR Global P&C. Nous avons généré un cash-flow opérationnel très important, à 897 millions d'euros, en hausse de +18 % par rapport à l'exercice précédent. Et malgré la persistance d'un environnement financier défavorable causé par les politiques monétaires très accommodantes des banques centrales, SCOR Global Investments a réussi de belles performances dans plusieurs classes d'actifs, tout en conservant une gestion placée sous le sceau de la prudence.

**Dans le même temps, notre Groupe a consolidé sa solvabilité.** Le ratio de solvabilité de SCOR calculé par notre modèle interne s'est établi à 221 %. Conjugué notamment à notre politique de gestion des risques, au développement maîtrisé du Groupe, à l'atteinte de nos objectifs, à la gestion prudente de nos investissements et à la gestion active de notre capital, ce niveau de solvabilité a conduit l'agence Standard & Poor's à relever à « positive » la perspective de notre notation A+.

**Au final, les performances du Groupe ont été saluées par les marchés financiers, avec un rendement total pour nos actionnaires de 36 % au cours de l'année.** SCOR confirme ainsi sa capacité à offrir un rendement total élevé (10,8 % en moyenne sur la période 2005-2013) et faiblement volatil, qui est au cœur de notre proposition de création de valeur.

**Plusieurs développements importants ont marqué l'année 2013.**

Cette année a été exceptionnellement active dans tous nos domaines d'activité. Parmi ces développements marquants, citons (1) la confirmation du succès de notre syndicat des Lloyd's Channel 2015, créé il y a 3 ans, (2) la réalisation en réassurance vie de plusieurs montages financiers complexes destinés à aider certains clients à améliorer leur solvabilité, (3) la multiplication de contrats innovants couvrant les risques de longévité, (4) le renforcement clair, progressif, et maîtrisé de notre fonds de commerce sur le marché de la réassurance de dommages américain, (5) la mise en œuvre réussie d'une initiative visant à développer nos relations commerciales avec les assureurs globaux.

L'acquisition de Generali US, conjuguée à la croissance organique de notre portefeuille, nous a permis de nous hisser au premier rang de la réassurance vie aux Etats-Unis, sans faire appel aux actionnaires pour le financement de cette opération. Son intégration, qui bénéficie de l'expérience accumulée par SCOR lors de précédentes acquisitions, se déroule de manière particulièrement satisfaisante.

Pour soutenir et accélérer nos développements, votre entreprise a beaucoup investi dans de nouveaux outils pour améliorer sa souscription et sa gestion.

Mentionnons pêle-mêle (1) notre modèle interne, destiné à la quantification des risques, (2) notre Cat platform, qui permet le suivi de l'exposition du Groupe aux catastrophes naturelles, (3) notre système comptable mondial intégré One ledger, (4) l'outil de souscription facultative Forewriter pour la gestion des grands risques d'entreprises, (5) la nouvelle version de Velogica aux Etats-Unis, qui donne à SCOR une avance importante dans l'utilisation du Big Data... et cette liste de projets en cours n'est pas exhaustive.

Votre Groupe a par ailleurs été particulièrement actif dans la gestion de ses protections et de son capital, dans le double objectif d'optimiser la rentabilité des capitaux propres et de consolider sa solvabilité. Le financement de l'acquisition de Generali US s'est fait notamment par l'émission d'une dette hybride sur le marché financier suisse. Nous avons protégé le Groupe contre le risque d'une pandémie grâce à l'émission en septembre 2013 d'un mortality bond de 180 millions de dollars. Nous avons renouvelé, en l'améliorant significativement, notre dispositif innovant de capital contingent, qui représente une source de capital extrêmement efficace et compétitive en termes de coût. Et nous avons mis en place fin 2013 un sidecar pour élargir, grâce aux marchés financiers, notre capacité de souscription, notamment en matière de catastrophes naturelles.

**Notre environnement évolue : deux développements remarquables des marchés de réassurance méritent d'être évoqués.**

Le premier phénomène est tout à notre avantage. En anglais, deux termes sont utilisés pour le décrire : soit le tiering, soit la bifurcation. En français on peut utiliser le terme de « segmentation ».

Nos clients assureurs, les cédantes – notamment celles de dimension globale ou régionale –, modifient leur comportement à l'égard de la réassurance.

Certes elles optimisent leur demande de réassurance et cherchent à la globaliser, mais surtout elles limitent le nombre de leur réassureurs en les sélectionnant soigneusement. Elles souhaitent de plus en plus avoir un noyau dur de réassureurs de dimension globale présents quasiment partout dans le monde et offrant une gamme élargie de produits et de services de réassurance. Grâce à tous les progrès que votre entreprise a accomplis, nous figurons désormais dans ce premier cercle des réassureurs qui disposent d'un accès privilégié aux clients. Les bons résultats enregistrés par SCOR lors des renouvellements de janvier 2014 en réassurance de dommages en attestent, avec une croissance des primes de 5 % et une rentabilité attendue conforme aux objectifs fixés.

Le second phénomène est plus problématique : il s'agit de ce que l'on appelle la « convergence » entre les marchés financiers et le marché de la réassurance. Beaucoup d'investisseurs sont à la recherche de rendement en raison de la faiblesse actuelle des taux d'intérêt obligataires, et ils privilégient de surcroît les rendements décorrélés du reste de leur portefeuille. Ils sont ainsi nombreux à se tourner vers le marché de la réassurance en investissant dans les ILS (Insurance Linked Securities).

Ce faisant, ils apportent des capacités nouvelles qui se traduisent par des pressions tarifaires baissières. Ce sera particulièrement le cas tant que les politiques monétaires actuelles perdureront. En ce qui concerne notre Groupe, nous émettons des ILS pour rétrocéder aux marchés une partie de nos risques, nous investissons dans les ILS – via le fonds Atropos, qui rencontre un succès croissant auprès d'investisseurs tiers – et nous proposons désormais à nos clients assureurs de les aider à émettre ces instruments de protection. Mais ne nous leurrons pas, ces capacités additionnelles vont perturber plusieurs marchés et lignes de métier, au-delà des seules catastrophes naturelles. A notre entreprise de relever les challenges et défis qu'entraînent ces évolutions de marché !

**L'année 2013 aura été celle de l'achèvement réussi de Strong Momentum et du lancement d'« Optimal Dynamics ».**

L'année 2013 restera également celle où nous avons achevé notre quatrième plan stratégique « Strong Momentum » et élaboré notre cinquième plan stratégique « Optimal Dynamics ».

Nous avons atteint tous les objectifs que nous nous étions fixés il y a trois ans.

Nous avons largement maintenu ces mêmes objectifs pour les trois ans qui viennent : une rentabilité de 1 000 points de base au-dessus du taux sans risque, ainsi qu'un niveau de solvabilité compris entre 185 et 220 % du niveau de solvabilité requis selon notre modèle interne. Et nous avons décidé de conserver dans les grandes lignes le même appétit au risque. Ces objectifs sont ambitieux si l'on considère les perspectives économiques et financières qui s'ouvrent à nous. Mais nous devrions pouvoir une nouvelle fois les atteindre si un certain nombre de conditions sont réunies.

## Message du Président

---

### Trois conditions pour le succès d'« Optimal Dynamics » :

Premièrement, nous devons continuer à dégager des gains de productivité, pour gagner des marges de manœuvre additionnelles. Nous avons atteint le ratio de coûts que nous nous étions fixés, de l'ordre de 5 % des primes, intégrant le coût des projets, notamment informatiques, destinés à accélérer notre développement. Votre Groupe poursuivra tous ses efforts pour accroître son efficacité et optimiser les moyens dont il dispose.

Deuxièmement, nous devons gérer les modifications inéluctables de notre environnement monétaire, économique et financier. Les politiques monétaires actuelles ne sont pas « soutenables », et la réorientation récemment amorcée aux Etats-Unis, toujours pas en Europe, va sans aucun doute être compliquée et créer des évolutions en matière de taux d'intérêt, de taux de change et, partant, de taux de croissance. La crise n'est toujours pas derrière nous, et votre Groupe sera très attentif à traverser la phase qui s'ouvre avec autant de prudence que toutes celles qu'il a déjà traversées depuis 2007.

Troisièmement, nous devons nous adapter sans délai aux nombreuses évolutions réglementaires et prudentielles qui concernent notre industrie et garder dans nos structures et nos organisations toute la souplesse nécessaire pour être capables de nous adapter.

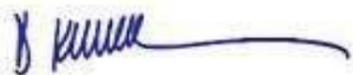
La crise a engendré une floraison de nouvelles législations, réglementations et autres interventions publiques. Votre Groupe a judicieusement décidé de respecter le calendrier initial de la réglementation Solvabilité 2, dont le calendrier a maintenant été fixé : elle entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2016. SCOR sera prêt pour cette échéance importante.

Dans l'intervalle, nous saurons à l'été 2014 si notre Groupe est désigné par le Financial Stability Board comme un réassureur présentant un risque systémique. Bien qu'il nous paraisse évident que les activités de réassurance telles que pratiquées par SCOR ne posent aucun risque de cette nature, nous restons attentifs aux impacts que ces désignations auront sur le jeu concurrentiel au sein de notre secteur.

Mesdames et Messieurs, chers Actionnaires,

Votre Groupe reste entrepreneurial, en mouvement, actif, prompt à saisir les opportunités, rapide dans sa prise de décisions et dans leur mise en œuvre. SCOR est encore une entreprise à taille humaine, bien que de dimension globale. Le succès du Groupe repose très largement sur sa capacité à attirer, mobiliser et développer les talents. C'est en s'appuyant sur eux que SCOR, entreprise globale, multiculturelle et pluri-centrée, entend renforcer encore dans les années à venir ses performances au service de ses clients, pour les aider à mieux gérer leurs risques.

Mesdames et Messieurs, chers Actionnaires, le Conseil d'administration vous remercie de votre fidélité et de votre soutien, et proposera à l'Assemblée générale de porter à 1,3 euro le dividende par action pour cette année.



Denis Kessler  
Président-Directeur général

1. Message du Président

2. La situation économique en 2013

3. L'action SCOR

4. Le journal de l'année 2013

5. La stratégie de SCOR

6. Les trois moteurs du Groupe

7. La gouvernance de l'entreprise

8. La responsabilité sociale et  
environnementale chez SCOR

9. SCOR dans le monde

# La situation économique en 2013

Bien qu'en 2013 l'économie mondiale ait bénéficié d'une stabilisation des marchés financiers, de nouveaux risques sont apparus.

**Les effets des différents chocs financiers qui avaient porté un coup à l'économie mondiale ont commencé à se dissiper, permettant un redressement modéré et hétérogène de l'économie, Etats-Unis en tête.**

La fin des turbulences financières ainsi que les efforts menés pour assainir les finances publiques dans les pays périphériques ont permis à l'économie de la zone euro de croître de nouveau au deuxième trimestre, après plusieurs trimestres de récession. La reprise est demeurée faible tout au long de l'année et s'annonce modérée dans les mois à venir, la croissance se heurtant à des obstacles structurels. En effet, l'ensemble de la zone euro n'a pu procéder au désendettement des secteurs public et privé, et son système bancaire reste vulnérable en raison de la fragmentation de l'économie entre un centre et une périphérie. Le système financier européen pâtit d'un manque de réformes structurelles qui s'attaqueraient aux faiblesses du secteur bancaire.

Les Etats-Unis ont commencé à récolter les fruits de leurs efforts en matière de désendettement. Les ménages comme les banques ont amélioré leur bilan en parvenant à sortir de la spirale du surendettement, notamment grâce à l'amélioration des conditions du marché immobilier et à la reprise du secteur manufacturier. L'achat en masse de titres à long terme par la Réserve fédérale a permis de réduire les coûts de financement de l'économie américaine. Cet environnement monétaire particulièrement favorable a contribué à une accélération de la croissance au second semestre malgré les incertitudes liées au « shutdown » du gouvernement survenu à la fin de l'année.

Le Japon s'est lancé dans une série de réformes économiques, surnommée « Abenomics » en référence au nom du premier ministre japonais, dont seul le premier volet, l'expansion monétaire, a été pour l'instant mis en œuvre. Cet important assouplissement quantitatif a conduit à une dépréciation du yen et à une augmentation de l'inflation, ses effets sur l'activité étant pour l'instant limités.

Bénéficiant d'une hausse de la demande des économies avancées et du redressement du commerce mondial, la croissance de la plupart des pays émergents a rebondi au second semestre.

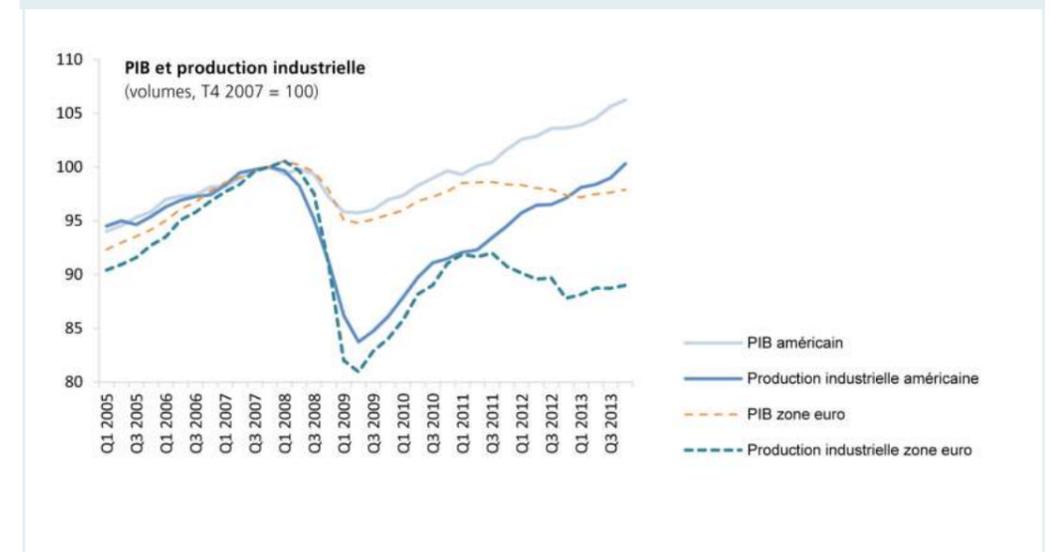
**Cependant, la politique dite de « tapering » adoptée par la FED a souligné des faiblesses des marchés émergents et révélé de nouveaux risques.**

Face à l'accalmie financière au premier semestre, la Réserve fédérale a reconnu qu'une normalisation de sa politique particulièrement accommodante était nécessaire. Bien que l'annonce du « tapering » pendant l'été n'ait été appliquée qu'à la fin l'année, elle a déclenché une hausse des taux aux Etats-Unis ainsi qu'une fuite des capitaux des pays émergents. Cette situation souligne les nombreuses difficultés auxquelles sont confrontés certains pays émergents, qui ont bénéficié d'un afflux massif de capitaux à la recherche de rendements élevés. Les économies les plus exposées à une normalisation de la politique monétaire de la FED sont celles ayant accumulé d'importants déficits de leur balance courante telles que l'Inde, la Turquie et l'Afrique du Sud.

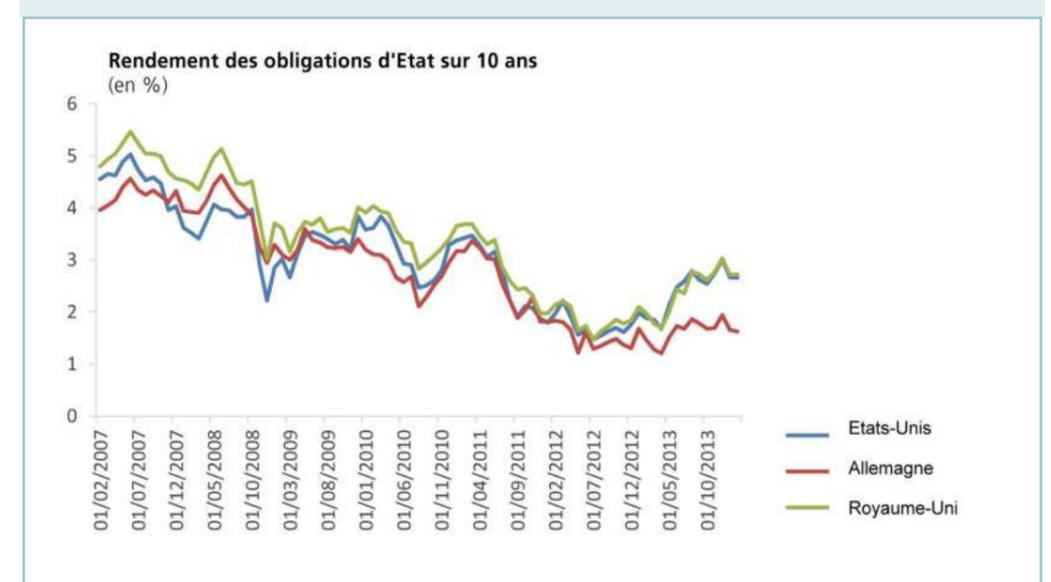
L'évolution de la situation économique des pays émergents a rappelé aux marchés que la normalisation à venir de la politique monétaire sera également un facteur d'incertitude dans les économies avancées. En effet, ni la trajectoire exacte de la remontée des taux directeurs ni ses conséquences sur les économies avancées ne peuvent être connues à l'heure actuelle.

Indépendamment des annonces faites par la FED en matière de « tapering », une série de tensions sur le marché interbancaire chinois en juin et décembre derniers ont rappelé la vulnérabilité du secteur financier de la deuxième économie mondiale. Les marchés ont découvert qu'une part substantielle de la croissance chinoise reposait sur une accumulation excessive de crédit, encouragée par le plan de relance de 2009. Une part notable de ces capitaux provient du « shadow banking » peu réglementé et qui finance des infrastructures et des projets immobiliers au rendement incertain, ce qui l'expose à un retournement des prix de l'immobilier et à un ralentissement de la croissance. Une faillite des « shadow banks » risquerait de mettre en danger l'ensemble du secteur financier chinois en raison du système de garanties explicites et implicites qui les lie aux banques officielles.

Graphique 1 : La reprise américaine bénéficie du redressement de l'industrie



Graphique 2 : Les annonces de « tapering » ont conduit à une hausse des taux



1. Message du Président

2. La situation économique en 2013

3. L'action SCOR

4. Le journal de l'année 2013

5. La stratégie de SCOR

6. Les trois moteurs du Groupe

7. La gouvernance de l'entreprise

8. La responsabilité sociale et  
environnementale chez SCOR

9. SCOR dans le monde

## L'action SCOR

### Relations investisseurs

Le Groupe poursuit sa politique de transparence en entretenant une collaboration étroite avec ses investisseurs et la communauté financière. Le Groupe a participé à plusieurs conférences financières majeures tout au long de l'année en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Le 4 septembre 2013, lors de sa Journée Investisseurs, SCOR a présenté son nouveau plan stratégique triennal, « Optimal Dynamics », qui couvre la période comprise entre mi-2013 et mi-2016. Comme chaque année, le Groupe a continué en 2013 de rencontrer les investisseurs ; plus de 300 réunions ont ainsi été organisées durant l'année entre la direction et des investisseurs institutionnels dans le monde entier.

### Caractéristiques techniques

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

### Evolution de l'action SCOR en 2013

L'action SCOR a clôturé l'année à EUR 26,57, soit une performance annuelle de +30,2 % (+36,0 % en incluant le dividende en numéraire). En 2013, le volume quotidien échangé a été en moyenne de 351 794 actions, soit un taux journalier moyen de rotation du capital de 0,18 %\*. La capitalisation boursière du Groupe était de EUR 5 121 577 695 au 31 décembre 2013.

\* Taux journalier moyen de rotation calculé sur la base du nombre total d'actions SCOR au 31/12/2013

Evolution de l'action SCOR et des différents indices d'assurance européens depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013



Evolution de l'action en 2013



# L'action SCOR

## Indices boursiers

L'action SCOR figure notamment dans les indices SBF 80, SBF 120, CAC Large 60, Euronext 100, CAC Next20 et EURO STOXX Select Dividend 30.

## Places de cotation

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

## Principaux actionnaires

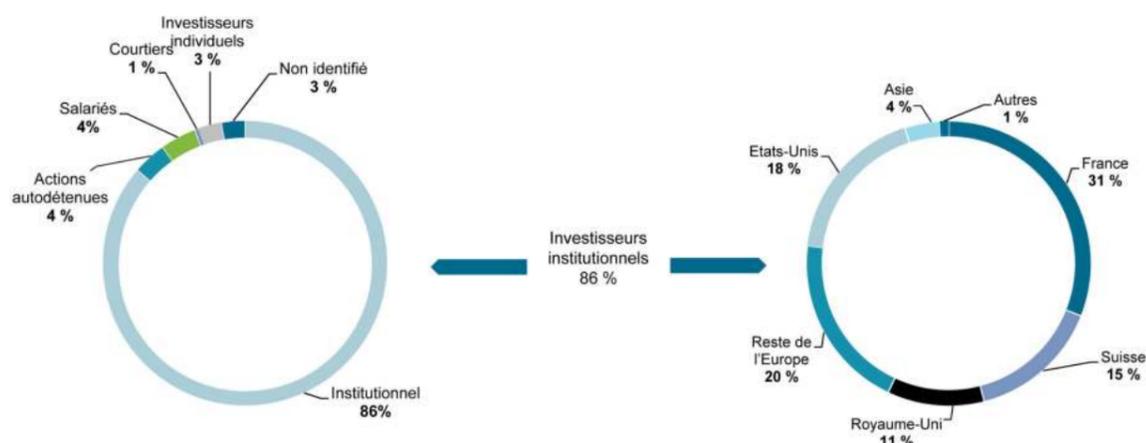
Répartition du capital (nombre d'actions, % du capital et des droits de vote) – (i) actionnaires ayant plus de 2,5 % du capital et/ou des droits de vote et (ii) actionnaires représentés au Conseil d'administration (sur la base des résultats de l'étude « Titres au Porteur Identifiable » (« TPI ») demandée par la Société et réalisée au 31 décembre 2013) :

Au 31 décembre 2013	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote <sup>1)</sup>
Patinex AG <sup>2)</sup>	15 000 000	7,78%	8,09%
Alecta Kapitalförvaltning AB <sup>2)</sup>	8 000 000	4,15%	4,31%
Générali Investments France S.A. <sup>2)</sup>	5 903 651	3,06%	3,18%
Groupe Malakoff <sup>2)</sup>	5 875 506	3,05%	3,17%
Ofi Asset Management <sup>2)</sup>	4 056 991	2,10%	2,19%
Covéa Finance <sup>2)</sup>	3 909 484	2,03%	2,11%
BNP Paribas Asset Management (France) <sup>2)</sup>	3 805 374	1,97%	2,05%
BNP Paribas Investment Partners Belgium S.A. <sup>2)</sup>	2 721 021	1,41%	1,47%
Actions autodétenues	7 343 237	3,81%	0,00%
Salariés	7 879 839	4,09%	4,25%
Autres	128 262 808	66,54%	69,18%
<b>Total</b>	<b>192 757 911</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

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

(2) Source : Selon l'analyse de Thomson Reuters réalisée le 31/12/2013, certaines de ces sociétés sont actionnaires via des fonds communs de placement et d'autres fonds d'investissement.

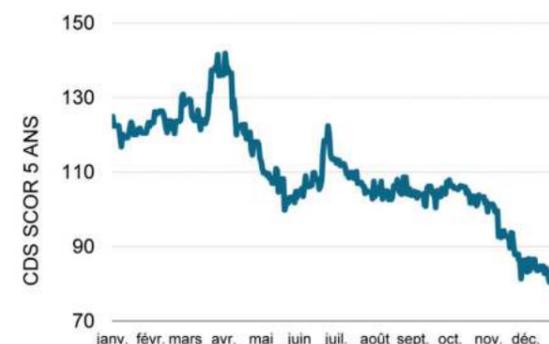
## Répartition de l'actionnariat identifié et répartition géographique de l'actionnariat institutionnel identifié



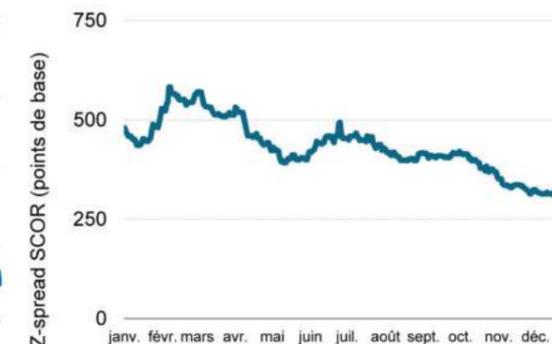
\* Reste de l'Europe, dont, parmi les principaux pays, la Suède (6 %), l'Allemagne (4 %), la Belgique (3 %), les Pays-Bas (2 %) et la Norvège (2 %)

## Evolution du spread des CDS et de l'obligation de SCOR<sup>1)</sup> en 2013

EVOLUTION DU SPREAD DES CDS DE SCOR



EVOLUTION DU SPREAD DE L'OBLIGATION DE SCOR



<sup>1)</sup> Correspond à la dette hybride subordonnée libellée en euros et émise en juillet 2006 à un coupon de de 6,154 %, et notée BBB+ par les agences de notation (S&P, Fitch et AM Best)

## Titres subordonnés de SCOR

Type	Montant d'origine de la dette émise	Montant actuel à rembourser (valeur nette comptable)	Date d'émission	Maturité	Taux variable/taux fixe	Coupon + taux progressif
Titres subordonnés Taux variable 30NC10	US \$ 100 millions	US \$ 21 millions	7 juin 1999	30 ans 2029	Taux variable	Les 10 premières années : Libor à 3 mois + 0,80 %, puis 1,80 %
Titres subordonnés Taux variable 20NC10	€ 100 millions	€ 94 millions	6 juillet 2000	20 ans juillet 2020	Taux variable	Les 10 premières années : Euribor à 3 mois + 1,15 %, puis 2,15 %
Titres super subordonnés à durée indéterminée Taux fixe à variable PerpNC10	€ 350 millions	€ 261 millions	28 juillet 2006	Perpétuelle	Taux fixe	Taux initial à 6,154 % par an jusqu'au 28 juillet 2016, taux variable indexé sur Libor en francs suisses à 3 mois + marge de 2,90 %
Titres super subordonnés à durée indéterminée Taux fixe à variable PerpNC5.5	CHF 650 millions	CHF 650 millions	2 février 2011	Perpétuelle	Taux fixe	Taux initial à 5,375 % par an jusqu'au 2 août 2016, taux variable indexé sur Libor en francs suisses à 3 mois + marge de 3,7359 %
Titres super subordonnés à durée indéterminée Taux fixe à variable PerpNC5.7	CHF 315 millions	CHF 315 millions	8 octobre 2012	Perpétuelle	Taux fixe	Taux initial à 5,25 % par an jusqu'au 8 juin 2018, taux variable indexé sur Libor en francs suisses à 3 mois + marge de 4,8167 %
Titres super subordonnés à durée indéterminée Taux fixe à variable PerpNC5.2	CHF 250 millions	CHF 250 millions	10 septembre 2013	Perpétuelle	Taux fixe	Taux initial à 5,00 % par an jusqu'au 30 novembre 2018, taux variable indexé sur Libor en francs suisses à 3 mois + marge de 4,0992 %

- 1. Message du Président
- 2. La situation économique en 2013
- 3. L'action SCOR
- 4. Le journal de l'année 2013
- 5. La stratégie de SCOR
- 6. Les trois moteurs du Groupe
- 7. La gouvernance de l'entreprise
- 8. La responsabilité sociale et environnementale chez SCOR
- 9. SCOR dans le monde

## Le journal de l'année 2013

Janvier

### Publication sur la conférence SCOR de 2012 relative au risque pandémique

Comptant parmi les leaders du marché mondial de la réassurance vie, SCOR Global Life axe sa stratégie sur la gestion des risques biométriques. Cette publication présente les principales conclusions de la conférence sur le risque pandémique organisée sur deux jours à Paris en juillet 2012 et examine les avancées réalisées dans les domaines de la recherche et de la modélisation permettant une meilleure compréhension du risque pandémique et de son mode de gestion.

21-23 janvier

### SCOR Global P&C participe au 6<sup>e</sup> Indian Rendezvous sponsorisé par SCOR

Le 6<sup>e</sup> Indian Rendezvous, organisé par la revue spécialisée Asia Insurance Review à Bombay, a réuni près de 475 professionnels originaires d'une cinquantaine de pays. Cette conférence était soutenue par plusieurs organismes internationaux, dont l'International Insurance Society, la Geneva Association, la CNUCED et la Société financière internationale. Parmi les principaux sponsors de l'événement figuraient GIC et Fairfax, des sociétés de courtage indiennes ainsi que la société ayant développé le logiciel de modélisation financière URS. Le ministre des finances a prononcé un discours d'introduction. Paul Nunn, Head of Catastrophe Risk Modelling à SCOR Global P&C, est intervenu sur « la gestion des catastrophes naturelles en Inde : principes de base d'une couverture pour tous et présentation des résultats techniques ».

31 janvier

### Création d'un site extranet pour les Campus

Organisés en collaboration avec SCOR Global P&C pour l'ensemble des clients du Groupe, les programmes de formation « Campus » font partie des principaux outils marketing de SCOR permettant au Groupe d'établir de solides relations avec ses clients sur le long terme. En vue d'améliorer le principe des Campus et d'offrir un contact plus direct avec les clients, un site extranet a été créé sur le site internet scor.com. Ces pages web interactives permettent aux clients de s'inscrire directement aux séminaires, de consulter les informations pratiques relatives au programme et d'accéder à de nouveaux services en ligne.

Février

### L'outil de souscription Velogica de SCOR Global Life Americas souscrit sa millionième police

Depuis son lancement en octobre 2005, Velogica a analysé près de 19 millions de cas et souscrit un volume d'affaires en assurance vie de plus de USD 60 milliards. Velogica dispose d'un algorithme unique, qui permet de souscrire par voie électronique des contrats d'assurance en analysant l'historique des prescriptions médicales et diverses autres données. Plus de 57 000 professionnels ont souscrit des affaires par l'intermédiaire de Velogica et des demandes d'adhésion ont été traitées dans l'ensemble des états américains. SGLA a décidé de célébrer ce cap important avec ses clients et collaborateurs en organisant un concours consistant à deviner au plus juste la date et l'heure de la millionième adhésion.

6-8 février

### SCOR Global P&C participe à la table ronde de l'AMRAE sur « le rôle des réassureurs dans la (ré)assurance des grands risques industriels »

L'édition 2013 de la conférence annuelle de l'AMRAE (association française des gestionnaires de risques) s'est tenue à Lyon. Cette conférence a permis de rassembler plus de 2 000 professionnels de l'assurance des grands risques industriels pour un échange de points de vue sur des problématiques communes actuelles. Différents ateliers traitaient de sujets spécifiques relatifs à la (ré)assurance tels que « la gestion des risques et ses objectifs » ou « les risques et opportunités relatifs aux réseaux sociaux ». Emmanuel Fierens, Chief Underwriting Officer (CUO) de SCOR Business Solutions, représentait le Groupe lors de la table ronde sur la réassurance, qui a rassemblé plus de 200 participants intéressés par les enjeux de la réassurance en matière de grands risques industriels et les solutions de réassurance existantes.

Vie
  Non-vie
  Groupe

7  
février

## SCOR Global P&C enregistre de solides renouvellements

Lors des renouvellements de janvier, SCOR Global P&C a combiné une croissance des primes brutes émises de 9 % atteignant EUR 2,507 milliards, avec au total des contrats renouvelés une amélioration de sa rentabilité technique attendue de 1,3 %, et une hausse tarifaire de 1,9 % au net des inflations générales. EUR 2,3 milliards de primes sont arrivés à renouvellement en janvier, soit environ la moitié des primes de SCOR Global P&C. Cette proportion est particulièrement importante (71 %) pour l'activité de traités P&C, et représente plus de la moitié (55 %) de l'activité des traités de spécialités. Concernant les branches d'activité, les évolutions principales des renouvellements intervenus au 1<sup>er</sup> janvier 2013 étaient les suivantes : Les primes des traités non-vie ont atteint EUR 1,890 milliard, en augmentation de 9 %. Les pays émergents dans leur ensemble ont par ailleurs enregistré une croissance particulièrement forte (+48 % en Asie, +16 % en Amérique latine, et +12 % en Afrique & Moyen-Orient). Cette croissance s'est accompagnée d'une gestion active du portefeuille : plus de 8 % des affaires ont été résiliées et restructurées, tandis que les nouveaux clients représentaient trois points de croissance supplémentaire. Cette croissance s'est effectuée dans des conditions tarifaires favorables, en hausse de plus de 2 %. Les primes brutes émises des traités de spécialités ont atteint EUR 617 millions, enregistrant ainsi une croissance de 9 %, tirée par une bonne performance de la branche marine (+11 %). Celle-ci a bénéficié d'une amélioration importante des conditions tarifaires (et notamment +14,5 % pour les contrats non-proportionnels, dont la part a augmenté dans le portefeuille) suite à une année 2012 marquée par une sinistralité exceptionnelle.

19-20  
février

## SCOR Global P&C participe à la conférence de MARSH intitulée « Sur le chemin du succès : gestion des risques émergents »

MARSH a organisé une conférence axée sur les risques émergents dans le secteur pétrolier et gazier à Abu Dhabi. Cette conférence avait pour objectif d'apporter une vue d'ensemble des risques nouveaux et émergents, tels que les cybermenaces et le risque terroriste dans le secteur pétrolier et gazier. Animée par Andrew George, PDG de MARSH Energy, cette conférence rassemblait près de 200 professionnels originaires du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord. L'équipe de SBS Energy est intervenue au cours d'un débat sur le marché de l'assurance énergie.

26-27  
février

## 2<sup>e</sup> conférence sur l'assurance en Arabie saoudite

La deuxième conférence saoudienne sur l'assurance s'est tenue les 26 et 27 février 2013 à Riyad, dans le Royaume d'Arabie saoudite. Intitulé « Opportunités et défis » et organisé par le Training & Awareness Committee de la Saudi Arabian Monetary Agency (SAMA) en collaboration avec l'Institute of Banking, cet événement a rassemblé 500 professionnels du marché saoudien, dont des PDG et des dirigeants de la plupart des compagnies d'assurance présentes sur le marché saoudien. Des experts de SCOR Global P&C sont intervenus sur l'état actuel du marché de la réassurance et la façon dont le marché saoudien est perçu dans les autres pays, et ont participé au groupe de travail sur la réassurance.

4  
mars

## SCOR Global Life réalise une opération majeure en Espagne

SCOR a réalisé, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2013, une opération de rachat de portefeuille (value of in-force, VIF) avec BBVA Seguros, un assureur leader du marché espagnol, réassurant ainsi un bloc entier du risque lié aux contrats d'assurance de personnes souscrits par BBVA Seguros jusqu'à la fin 2012.

6  
mars

## SCOR enregistre un résultat net de EUR 418 millions en 2012 et propose un dividende de EUR 1,20 par action

Les primes brutes émises ont atteint EUR 9 514 millions, en hausse de 25,2 % sur la base des comptes publiés et de 10,8 % pro forma, témoignant de l'approfondissement de son fonds de commerce. Le cash-flow opérationnel s'est élevé à EUR 761 millions grâce aux contributions importantes des deux moteurs du Groupe et malgré des paiements nets en 2012 d'environ EUR 300 millions au titre des catastrophes naturelles survenues en 2011. Les primes brutes émises de SCOR Global P&C étaient en hausse de 16,8 % à EUR 4 650 millions, grâce à de très bons renouvellements en juillet 2011 et en janvier, avril et juillet 2012. SCOR Global P&C a enregistré un excellent ratio combiné de 94,1 % grâce à une amélioration continue du ratio net de sinistralité attritionnel et à un ratio de sinistralité net provenant des catastrophes naturelles de 7,6 points en 2012. Les primes brutes émises de SCOR Global Life ont atteint EUR 4 864 millions, en hausse de 34,4 % sur la base des comptes publiés et de 5,6 % pro forma, soutenues par l'intégration réussie des activités d'ex-Transamerica Re. SCOR Global Life a dégagé une marge technique de 7,7 % (dont 0,3 point d'éléments non récurrents), en ligne avec les hypothèses du plan « Strong Momentum V1.1 » et la marge technique pro forma de 7,9 % en 2011. SCOR Global Investments a enregistré un rendement des actifs de 3,5 % (avant dépréciations du portefeuille actions), grâce à une gestion active de son portefeuille, et a poursuivi une stratégie prudente dans un contexte de taux d'intérêt historiquement faibles. Avec un ratio de coûts de 5,3 % en 2012, SCOR s'est rapproché du taux du plan « Strong Momentum V1.1 », tout en menant une politique active d'investissements d'avenir avec 24 projets en cours. SCOR a enregistré un résultat net de EUR 418 millions, soit une croissance de 26,7 % sur la base des comptes publiés et de 13,6 % pro forma. Le ROE s'est élevé à 1 002 points de base au-dessus du taux sans risque hors dépréciations du portefeuille actions (900 points de base avec prise en compte des dépréciations), démontrant la capacité du Groupe à enregistrer des bons résultats malgré des taux d'intérêt faibles et un environnement économique difficile.

7-15  
mars

## Séminaires SCOR Global Life sur le développement de produit au Royaume-Uni

Des séminaires relatifs au développement de produits ont été organisés le 7 mars (à Dublin) et le 15 (à Londres) par 60 représentants de compagnies d'assurance vie irlandaises et britanniques travaillant dans des branches aussi variées que l'actuariat, la sélection des risques, les sinistres, le marketing et le développement de produits. Axés sur les différents aspects du développement de produits, de l'élaboration à l'innovation en passant par l'évaluation des produits, ces séminaires ont pris pour exemple des cas concrets en assurance vie dans différents pays, notamment au Royaume-Uni et en Irlande. Certaines présentations portaient également sur la tarification et les liens qu'elle peut avoir avec le développement de produits, ainsi que les différentes méthodes de sélection des risques dans notre secteur pour un certain nombre de produits. Les sessions théoriques étaient accompagnées d'ateliers pratiques destinées à trouver des produits innovants incluant les contrôles de risques nécessaires.

8  
mars

## SCOR diversifie son portefeuille de placements immobiliers en investissant dans la société foncière cotée MRM

SCOR a conclu un protocole d'accord aux fins d'investir dans la société MRM, société foncière soumise au régime des sociétés d'investissements immobiliers cotées (« SIIC ») détenant un portefeuille mixte d'immeubles de commerces et de bureaux, et de prendre son contrôle en vue de recentrer son activité vers la détention d'un portefeuille cohérent d'actifs de commerces.

■ Vie ■ Non-vie ■ Groupe

# Le journal de l'année 2013

9  
mars

## Nouveaux bureaux SCOR à Dublin

SCOR Global Life Re Ireland (SGLRI) a inauguré ses nouveaux bureaux à Dublin. Présidé par Denis Kessler, cet événement s'est déroulé en présence de clients irlandais de SCOR Global Life, de membres locaux du Conseil d'administration, de nos partenaires et de cadres dirigeants de SCOR.

Avril

## Campus 2013 de SCOR Global P&C

Les Campus ont débuté en avril 2013 et étaient structurés en 10 séminaires :  
- 4 sessions de différents niveaux sur les techniques de réassurance : fondamentaux, niveau intermédiaire, niveau avancé et tarification.  
- 6 séminaires techniques sur la branche construction, les catastrophes naturelles, la (ré)assurance marine et énergie, les risques émergents, la gestion des sinistres et le crédit-caution.  
A destination de l'ensemble des clients internationaux de SCOR Global P&C, les Campus sont un bon moyen d'échanger sur la (ré)assurance et les sujets associés.

1  
avril

## Lancement de SCOR Telemed en France

Une femme de 39 ans, habitant dans le Calvados et ayant fait une demande pour une hypothèque de 57 000 euros, était la première cliente à souscrire un contrat par téléphone. SCOR Telemed est ainsi devenu le premier outil de télésouscription du marché français.

10-12  
avril

## Séminaire Retakaful à Dubaï

Le premier séminaire Retakaful s'est tenu à Dubaï et a réuni 18 professionnels originaires de Malaisie, des Maldives et du Moyen-Orient. Ce séminaire a permis aux participants de rencontrer les collaborateurs de SCOR Global Life de Singapour et de Cologne. Les différents sujets abordés relatifs aux maladies redoutées, aux frais médicaux et à l'assurance vie sur crédit ont reçu un accueil favorable.

18-19  
avril

## 9<sup>e</sup> conférence sur la gestion des risques à Almaty (Kazakhstan) par la compagnie d'assurance Eurasia

SCOR Global P&C était l'un des sponsors de cet événement ; des experts de l'équipe de souscription de SCOR Business Solutions sont intervenus sur « la souscription des risques de grande ampleur dans un environnement difficile ». Plus de 200 professionnels de la région et d'autres pays ont participé à cette conférence, dont des gestionnaires de risques internationaux. Parmi les intervenants invités figuraient le Professeur Marcus Troyjo, économiste à l'université de Columbia (New York) et directeur de recherche sur les BRIC, qui a fait une présentation sur « la mondialisation et le risque de démondialisation ».

24  
avril

## Atelier de sélection des risques médicaux à Cologne

Organisé à Cologne, le deuxième atelier de sélection des risques à destination des souscripteurs seniors de SCOR Global Life a réuni treize cédantes et clients cibles, principalement des responsables de services de sélection des risques médicaux ainsi que des souscripteurs seniors pour un atelier sur l'importance des organes sensoriels pour la sélection des risques médicaux. Les présentations étaient suivies d'ateliers sur des cas concrets de sélection des risques à l'aide de l'outil SOLEM.

25  
avril

Lors des renouvellements du 1<sup>er</sup> avril, SCOR Global P&C enregistre une croissance des primes de 6 % et une rentabilité attendue en amélioration

SCOR Global P&C a enregistré une croissance des primes de 6 % à taux de change constants sur les EUR 386 millions de primes arrivant à renouvellement au 1<sup>er</sup> avril 2013. Les primes arrivant à renouvellement représentaient environ 10 % du volume total annuel des primes en traités, et étaient réparties entre traités P&C (72 %) et traités de spécialités (28 %), dans les trois zones géographiques : Asie (69 %), Amériques (23 %) et EMEA (8 %). Les primes de traités non-vie ont atteint EUR 295 millions, en augmentation de plus de 6 %, liée aux renouvellements en Asie (+6 %) et aux Amériques (+10 %). En Asie, la croissance était bien répartie entre les trois grands marchés du Japon, de l'Inde et de la Corée du Sud, qui représentaient près de la moitié des primes de traités renouvelées en avril 2013. SCOR a maintenu ses positions sur le marché japonais, qui représentait une part importante des renouvellements d'avril (30 % des primes). Les primes brutes émises de traités de spécialités ont atteint EUR 113 millions, enregistrant ainsi une croissance de plus de 4 %. Celle-ci a été tirée par une bonne performance de la branche aviation (+ EUR 7 millions), avec l'augmentation significative de ses parts sur une cédante qui s'inscrivait dans le cadre de l'initiative de SCOR Global P&C pour développer ses relations avec les assureurs globaux. La branche US Cat a bénéficié d'une forte croissance des primes (+28 %) grâce à une visibilité accrue sur ce marché, résultat d'un développement commercial réussi et d'une plus grande reconnaissance technique au cours des dernières années.

25  
avril

Toutes les résolutions proposées sont adoptées par l'Assemblée Générale Mixte de SCOR du 25 avril 2013

Les actionnaires de SCOR ont adopté très largement toutes les résolutions proposées, et notamment : Le renouvellement, pour des mandats d'administrateur de deux ans, de MM. Gérard Andreck et Charles Gave et la nomination de quatre nouveaux administrateurs, Mmes Kory Sorenson et Fields Wicker-Miurin (pour des mandats de deux ans) et MM. Andreas Brandstetter (pour un mandat de deux ans) et Thierry Derez (pour un mandat de quatre ans) ; et le versement d'un dividende de 1,20 euro par action au titre de l'exercice 2012.

Mai

SCOR Global P&C publie une newsletter technique intitulée « Forage du sel » (« Drilling through Salt »)

Cette newsletter correspond au résumé d'une publication de SCOR Global P&C réalisée à la demande du Joint Rig Committee des Lloyd's, association représentant les intérêts des assureurs souscrivant des risques énergiques offshore sur le marché londonien. Cette newsletter analyse l'exposition aux risques ainsi que le profil des assurés, et explique comment trouver les solutions appropriées.

2  
mai

L'équipe Claims Leadership de SCOR Global P&C reçoit le prix de la Meilleure équipe de gestion des sinistres (Claims Team) 2013 par l'International Association of Claim Professionals (IACP) lors de sa conférence annuelle à Londres

Près de 120 professionnels chevronnés en sinistres d'assurance ont participé à cette conférence organisée dans l'Old Library des Lloyd's. Ce prix prestigieux a reconnu l'engagement important de SCOR Global P&C dans la gestion des risques ainsi que ses efforts pour renforcer le rôle de cette branche dans le secteur de l'assurance.

 Vie Non-vie Groupe

15  
mai

## SCOR enregistre un résultat net de EUR 111 millions au premier trimestre 2013

Les primes brutes émises se sont élevées à EUR 2 388 millions, en hausse de 3,9 % à taux de change constants sous l'effet conjugué des très bons renouvellements de SCOR Global P&C et de la signature d'importants nouveaux contrats pour SCOR Global Life : croissance de 5,3 % à taux de change constants des primes brutes émises de SCOR Global P&C à EUR 1 197 millions ; croissance de 2,6 % à taux de change constants des primes brutes émises de SCOR Global Life à EUR 1 191 millions. Le ratio combiné net de SCOR Global P&C s'est élevé à 90,4 %, la rentabilité technique dépassant largement les objectifs du plan stratégique. La marge technique vie de SCOR Global Life a atteint 7,5 %, en ligne avec les objectifs du Groupe. SCOR Global Investments a poursuivi sa politique de gestion d'actifs prudente et enregistré un rendement courant des actifs de 3,0 % (hors dépréciations du portefeuille actions). Le cashflow opérationnel s'est élevé à EUR 140 millions, avec des contributions importantes des deux métiers. Les capitaux propres ont atteint EUR 5 002 millions, en hausse de 4,1 % par rapport au 31 décembre 2012, et l'actif net comptable par action était de EUR 27,02 (EUR 26,16 au 31 décembre 2012). Le résultat net de SCOR a atteint EUR 111 millions, contre EUR 104 millions au premier trimestre 2012, soit une croissance de près de 7 %. Le ROE s'élève à 9,4 % (10,7 % hors dépréciations du portefeuille d'actions).

15  
mai

## L'Embedded Value de SCOR Global Life atteint EUR 3,5 milliards en 2012 (EUR 18,8 par action), continuant d'apporter des résultats solides et de générer un capital important pour le Groupe

Les résultats de la MCEV ont atteint EUR 372 millions, soit un rendement annuel de 11,2 % comprenant un résultat opérationnel élevé de la MCEV de EUR 285 millions et des écarts économiques positifs de EUR 87 millions. La valeur des affaires nouvelles s'est élevée à EUR 122 millions, avec une marge de 3,6 %. Les cash flows disponibles provenant du portefeuille existant ont apporté au Groupe EUR 260 millions. Après un rapatriement de capital à hauteur de EUR 260 millions, la MCEV a augmenté de 4,1 % à EUR 3,5 milliards, soit EUR 18,8 par action en 2012, contre EUR 3,3 milliards ou EUR 18,0 par action en 2011.

15  
mai

## Mark Kocianc succède à Paolo De Martin comme Chief Financial Officer de SCOR

22  
mai

## SCOR est élu « Most Popular Foreign-Capital Insurance Company » 2013 lors du cinquième China International Insurance Summit

SCOR a été élu « Most Popular Foreign-Capital Insurance Company » lors du cinquième China International Insurance Summit, qui s'est tenu à Beijing les 16 et 17 mai 2013. Cette récompense est intervenue alors que le Groupe a considérablement renforcé ses positions en Chine et, plus globalement, en Asie-Pacifique au cours des dernières années. La région Asie-Pacifique a représenté environ 13 % des primes totales de SCOR en 2012 et le Groupe occupe des positions majeures notamment en Chine, au Japon, en Inde, en Australie et en Corée du Sud.

22-23  
mai

## Conférence annuelle sur la réassurance à Dresde, en Allemagne, destinée au marché de la réassurance germanophone

Cette conférence était animée par des experts du secteur de la réassurance. Victor Peignet, Chief Executive Officer de SCOR Global P&C, est intervenu sur les tendances du marché de la (ré)assurance allemand par rapport au marché international. Cet événement a remporté un grand succès auprès d'un auditoire important.

23  
mai

## Séminaire SCOR Global Life à Casablanca

Le deuxième séminaire s'est déroulé au Maroc sur le thème des « nouvelles tendances de l'assurance de personnes : de l'offre de produits à l'optimisation des fonds propres ». De nombreux clients des marchés marocain, algérien et tunisien étaient présents à cet événement.

26-29  
mai

## Congrès ICLAM en 2013 à Madrid

Depuis 1901, l'ICLAM organise tous les trois ans un congrès de médecine d'assurance vie, invalidité et santé, reconnu dans le milieu et attirant des professionnels du monde entier. Cet événement prestigieux a pour objectif de traiter de sujets relatifs aux traitements médicaux et chirurgicaux, ainsi que les dernières avancées dans le domaine ayant des répercussions sur la médecine d'assurance. Sponsorisé par SCOR Global Life, ce congrès réunissait plus de 450 participants originaires d'une cinquantaine de pays. La prochaine édition est prévue à Maastricht (Pays-Bas) en 2016.

28  
mai

## 7<sup>e</sup> Matinée décennale de SCOR Global P&C sur les opportunités à venir en assurance des éoliennes terrestres en France

SCOR Global P&C a organisé sa 7<sup>e</sup> Matinée décennale au siège parisien de SCOR sur le thème « Opportunités à venir en assurance des éoliennes terrestres en France ». Cette conférence a réuni plus de 80 participants et était animée par Jean Tuccella, responsable du service assurance décennale. Parmi les intervenants figuraient Agathe Journeau, Ecological Products Manager, Stéphanie Fuentes-Emmenecker, Insurance Manager à EDF Energies, Alexander Martin, Engineering Associate Director à CTE Wind et Gilles Bourne, Wind Turbine Manager à ALIOS Ingénierie. Cette conférence avait pour objectif de donner à l'auditoire une vision plus claire du secteur des éoliennes terrestres et de lui permettre une meilleure compréhension des risques associés et des défis à relever en (ré)assurance dans les années à venir.

29  
mai

## SCOR prend le contrôle de la société foncière cotée MRM

Conformément au protocole d'accord conclu le 7 mars 2013, SCOR a acquis une participation de 59,9 % au capital de MRM, société foncière cotée soumise au régime des sociétés d'investissements immobiliers cotées (SIIC), dans le cadre d'une augmentation de capital en numéraire. L'opération s'est accompagnée d'une restructuration de la dette bancaire et obligataire du groupe MRM qui a permis à SCOR d'investir dans une société au bilan assaini et à la situation de trésorerie rétablie. Compte tenu du taux de conversion de 100 % des obligations émises par le groupe MRM en actions MRM, le montant de l'investissement de SCOR s'est élevé à EUR 53,3 millions.

31  
mai

## Séminaires Solvabilité II à Istanbul, à Athènes et à Chypre

Organisés à Istanbul, à Athènes et à Chypre, ces trois séminaires sur Solvabilité II ont été source de discussions approfondies sur la fiabilité des modèles, l'élaboration d'hypothèses et l'utilisation de modèles internes. Les participants ont reconnu que l'application des mêmes formules standard aux quatre coins de l'Europe par un trop grand nombre d'acteurs crée un risque systémique important susceptible d'entraver le système socio-économique européen.

Vie
  Non-vie
  Groupe

Juin

SCOR Global P&C publie une newsletter technique intitulée « La responsabilité civile automobile : Analyse de l'indemnisation du corporel grave dans une perspective européenne »

Cette newsletter étudie l'indemnisation des dommages corporels graves en 2010-2011 en France en comparant les données avec celles des pays voisins. Ces différents marchés ont des préoccupations communes, notamment sur l'évaluation de l'assistance personnelle, l'existence et la mise à jour des benchmarks relatifs aux indemnisations, ainsi que la réévaluation des tables de capitalisation.

3-4 juin

L'équipe cat de SCOR Global P&C Zurich organise sa conférence scientifique « Naturwissenschaft- lertreffen » les 3 et 4 juin à Zurich

Des experts du marché germanophone, notamment des courtiers, des réassureurs et des compagnies d'assurance ont assisté à cette conférence portant sur différents sujets relatifs à la modélisation des catastrophes naturelles, et plus précisément sur la concentration d'ouragans, les zones inondées, les indices climatiques, les inventaires des tempêtes et les leçons à tirer des récents séismes. Une présentation a également fait le point sur l'exposition en Italie.

4 juin

SCOR annonce l'acquisition de Generali US et devient le premier réassureur vie aux Etats-Unis

SCOR Global Life Americas Holding Inc., filiale de SCOR Global Life SE, et Assicurazioni Generali S.p.A. (« Generali ») ont signé un accord relatif à l'acquisition par SCOR de l'intégralité de Generali U.S. Holdings, Inc. (« Generali US »), holding de l'activité de réassurance vie de Generali aux Etats-Unis, pour un total de EUR 579 millions (USD 750 millions) ainsi qu'un ajustement des bénéfices 2013 jusqu'à la finalisation de la transaction. La transaction comprenait (a) l'acquisition du capital de Generali US et de ses filiales opérationnelles, y compris Generali USA Life Reassurance Company (« Generali USA »), employant environ 120 collaborateurs à Kansas City ; et (b) la reprise des contrats de récession entre Generali USA et Generali. Les primes nettes acquises de Generali US se sont élevées à environ EUR 700 millions (environ USD 900 millions) en 2012, intégralement souscrites aux Etats-Unis et centrées sur les risques biométriques, comme c'est le cas avec le portefeuille existant de SCOR Global Life Americas (« SGLA »). Generali US était le quatrième réassureur vie aux Etats-Unis sur la base des affaires nouvelles récurrentes en 2012. La transaction a été financée par SCOR sur ses ressources propres et par une éventuelle émission limitée de dette, sans émission d'actions nouvelles. La transaction était pleinement conforme aux objectifs de rentabilité et de solvabilité de « Strong Momentum V1.1 », et ne devrait pas avoir d'impact sur la notation du groupe SCOR. La transaction devrait renforcer la valeur actionnariale et offrir à SGLA l'occasion unique de devenir le premier réassureur vie aux Etats-Unis en termes d'affaires nouvelles et existantes. Elle devrait engendrer un profit immédiat grâce à un gain d'acquisition (écart d'acquisition négatif), et être relative en termes de bénéfice par action (BPA) et de rendement annualisé des capitaux propres pondérés (ROE).

12-18 juin

Campus sur le développement de produits et la réassurance vie à Paris

SCOR Global Life a organisé à Paris son séminaire de formation Campus sur le développement de produits et la réassurance vie. Ce séminaire très interactif a permis aux équipes de SCOR Global Life de rencontrer ses clients du monde entier. Les présentations et ateliers de ce Campus de cinq jours ont été très appréciés de nos clients.

13-14 juin

Conférence annuelle de SCOR Global P&C intitulée « La chaîne d'approvisionnement & l'assurance carence de fournisseurs (CBI), point de vue sur la branche dommages et responsabilité »

Près de 140 professionnels originaires d'un grand nombre de pays ont assisté à cette conférence sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement et les problèmes d'assurance associés tant en dommages qu'en responsabilité. Denis Kessler, Président-Directeur général de SCOR SE, a ouvert la conférence par une présentation sur les répercussions de la mondialisation des échanges, de la consommation et de l'économie en général sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Victor Peignet, Chief Executive Officer de SCOR Global P&C, a conclu la conférence sur la façon d'analyser les chaînes d'approvisionnement sous l'angle de la (ré)assurance dommages.

19 juin

Denis Kessler est élu « Financier de l'année » 2012

Denis Kessler, Président-Directeur général de SCOR, a été élu « Financier de l'année » 2012 dans le cadre du prix organisé par l'ANDESE, Association Nationale des Docteurs ès Sciences Economiques et en Sciences de Gestion, et l'hebdomadaire Investir-Journal des finances. Ce prix créé en 1984 distingue la personnalité ayant le plus contribué, au cours de l'année écoulée, au développement de l'activité financière en France. Les nominés sont soumis au vote du jury composé de plus de 300 membres de la communauté financière française. Denis Kessler a reçu le prix du « Financier de l'année » des mains de Jean-Claude Trichet, ancien Gouverneur de la Banque de France et ancien Président de la Banque centrale européenne.

24 juin

Séminaire de sélection des risques à Tokyo

SCOR Japon a organisé à Tokyo un séminaire de sélection des risques sur le cancer pour ses principaux clients. Les participants ont pu ainsi discuter de la pertinence des tests de dépistage du cancer et des tendances en vigueur en matière de cancer, ainsi que des dernières avancées sur SOLEM.

25 juin

Séminaire de sélection des risques au Chili

SCOR Global Life a organisé à Santiago, au Chili, un séminaire sur « la sélection des risques financiers et médicaux pour les souscripteurs ». Destiné aux souscripteurs chiliens, ce séminaire a attiré de nombreux clients et professionnels du secteur.

26 juin

Election de Malcom Newman à la présidence de l'International Underwriting Association

Malcom Newman, Directeur général du Hub de SCOR à Londres, a été élu à la présidence de l'International Underwriting Association (IUA) lors de l'Assemblée générale de l'association qui s'est tenue le 26 juin 2013 à Londres. L'IUA représente des assureurs et réassureurs internationaux et spécialistes des grands comptes opérant sur ou via le marché de Londres. Elle a vocation à promouvoir et améliorer l'environnement économique et les conditions d'exercice de ses membres.

27 juin

Denis Kessler est élu « Reinsurance Company CEO of the Year » 2013

Le 26 juin 2013, à Londres, Denis Kessler, Président-Directeur général de SCOR, s'est vu attribuer le titre de « Reinsurance Company CEO of the Year » lors des « Reactions London Market Awards ». Les prestigieux « London Market Awards » sont organisés chaque année par le magazine Reactions. Ils distinguent les personnalités ainsi que les sociétés du secteur opérant sur le marché londonien, à partir de votes de professionnels des marchés de l'assurance et de la réassurance.

■ Vie ■ Non-vie ■ Groupe

1  
juillet

## Séminaire actuariel à Moscou

SCOR Global Life Moscou a sponsorisé la conférence annuelle sur l'actuariat de l'association des actuaires russes organisée dans les nouveaux bâtiments de la faculté d'économie de l'université d'Etat de Moscou. Une quarantaine d'actuaires russes issus des branches gestion des risques et développement de produits de gros groupes d'assurance vie et non-vie étaient présents à cette conférence. La première après-midi était consacrée à SCOR Global Life.

4  
juillet

## Victor Peignet participe aux « Rencontres de l'Argus »

Victor Peignet, Chief Executive Officer de SCOR Global P&C, est intervenu à la conférence « Rencontres de l'Argus », organisée à Paris. Elle avait pour objectif d'évaluer les opportunités de croissance en assurance sur les marchés émergents et en Europe. Victor Peignet a ainsi fait part de son expérience du marché chinois et axé son propos sur la façon de s'adapter aux réglementations actuelles pour devenir un acteur clef du marché.

9  
juillet

## Brian Shea rejoint le Groupe au poste de Chief Corporate Strategy Officer

11-21  
juillet

## SCOR Global P&C est invité à partager son expertise en risques agricoles lors de l'Agroexpo organisée à Bogota, l'événement le plus important de Colombie pour la branche agricole

Invité par le ministère de l'agriculture colombien à intervenir à l'Agroexpo, l'un des souscripteurs de SCOR Global P&C spécialisé dans les risques agricoles a cité l'Espagne comme exemple dans le domaine de l'assurance agricole pour faire face à l'évolution future du marché colombien. Avec 33 années d'expérience à son actif, le modèle espagnol illustre parfaitement la coopération entre public et privé dans le secteur de l'assurance agricole ; en effet, les pouvoirs publics apportent un cadre stable en matière de collaboration institutionnelle et de subventions d'assurance, et un groupe de sociétés privées propose des produits parfaitement adaptés aux besoins des agriculteurs et garantit les capacités nécessaires pour prendre en charge les risques systémiques.

11  
juillet

SCOR estime les pertes nettes avant impôts provenant des inondations récentes en Europe à EUR 80 millions après rétrocession et reconstitutions

17  
juillet

SCOR estime ses pertes nettes avant impôts provenant des inondations de juin à Alberta à EUR 40 millions après rétrocession et reconstitutions

1  
août

SCOR enregistre un résultat net de EUR 189 millions au premier semestre 2013 en dépit de l'ampleur des catastrophes naturelles, de la persistance de taux d'intérêt bas et des dépréciations du portefeuille actions

Les primes brutes émises se sont élevées à EUR 4 984 millions, en hausse de 7,5 % à taux de change courants sous l'effet conjugué des très bons renouvellements et de la croissance des activités en Asie et en Amérique latine de SCOR Global P&C, et de la signature d'importants nouveaux contrats par SCOR Global Life, notamment avec BBVA en Espagne ainsi que la conclusion de contrats de longévité au Royaume-Uni : Croissance de 5,5 % à taux de change courants des primes brutes émises de SCOR Global P&C à EUR 2 378 millions ; croissance de 9,5 % à taux de change courants des primes brutes émises de SCOR Global Life à EUR 2 606 millions. Le ratio combiné net de SCOR Global P&C est ressorti au premier semestre 2013 à 94,3 %, soit un niveau meilleur que les hypothèses du plan stratégique « Strong Momentum V1.1 ». La marge technique vie de SCOR Global Life a atteint 7,3 %, en ligne avec les hypothèses du plan stratégique « Strong Momentum V1.1 ». SCOR Global Investments a poursuivi sa politique de gestion d'actifs prudente et enregistré un rendement courant des actifs de 3,4 % (hors dépréciations du portefeuille actions). Ce trimestre devrait marquer la dernière vague significative de dépréciations sur le portefeuille actions pesant sur le compte de résultat (aux conditions de marché actuelles). Le cashflow opérationnel était en forte croissance pour atteindre EUR 319 millions (+ 33,5 %), avec des contributions importantes des deux métiers soulignant une nouvelle fois la pertinence de la stratégie du Groupe. Le ratio de coûts de 5,0 % était conforme aux hypothèses du plan stratégique « Strong Momentum V1.1 ». Les capitaux propres ont atteint EUR 4 737 millions au 30 juin 2013, et l'actif net comptable par action s'est élevé à EUR 25,21 (contre EUR 26,16 au 31 décembre 2012) après distribution de dividendes à hauteur de EUR 1,2 par action. Le résultat net de SCOR a atteint EUR 189 millions, contre EUR 206 millions au premier semestre 2012. Le ROE s'est élevé à 8,1 % (9,9 % hors dépréciations du portefeuille actions).

Septembre

## SCOR Global P&C publie une newsletter technique intitulée « Guide SCOR Global P&C des ouragans : Introduction à la quantification et à la gestion des risques »

Rédigée par l'équipe cat nat de SCOR Global P&C, cette newsletter présente les différentes approches possibles pour décrire et prévoir les ouragans. Elle traite notamment de la genèse des ouragans, de leur mode de déplacement, de leur influence sur le climat et de leur fréquence annuelle, et soulève la question de leur évolution éventuelle.

2-4  
septembre

## Un collaborateur de SCOR Business Solutions intervient à la conférence annuelle des souscripteurs de la branche responsabilité civile à Cambridge

Cet événement était organisé par le comité des souscripteurs de la branche responsabilité civile de l'International Underwriting Association (IUA). Mark Gibson, Président de ce comité, a prononcé le discours d'introduction. Des conseillers de la Reine ainsi que d'autres intervenants sont intervenus sur les risques émergents, le marché chinois, les nanotechnologies et les risques environnementaux. Des collaborateurs de SCOR Global P&C ont participé à des ateliers spécialisés en intervenant sur différents sujets relatifs à la responsabilité civile.

4  
septembre

## SCOR lance son nouveau plan stratégique « Optimal Dynamics »

A l'occasion de la journée investisseurs du 4 septembre 2013, SCOR a présenté son nouveau plan stratégique triennal couvrant la période comprise entre mi 2013 et mi 2016. Baptisé « Optimal Dynamics », ce plan respecte les quatre piliers du Groupe - fonds de commerce solide, forte diversification, appétence au risque contrôlée et protection du capital efficace. Il confirme les objectifs exigeants en matière de rentabilité et de solvabilité que SCOR s'est fixés et a, à ce jour, atteints. Dans la continuité des plans « Back on Track », « Moving Forward », « Dynamic Lift » et « Strong Momentum », « Optimal Dynamics » représente le cinquième plan stratégique élaboré et mis en œuvre par le Groupe sous la présidence de Denis Kessler. « Optimal Dynamics » fixe deux

## Parole d'expert



Paul Nunn,  
Head of Catastrophe Risk Modelling à SCOR Global P&C  
**décrit les récentes évolutions de la plateforme cat de SCOR**

Depuis début 2011, SCOR a beaucoup investi dans son partenariat de développement avec RMS, qui a apporté au Groupe de nombreux avantages opérationnels dans la gestion des risques de catastrophes naturelles.

Depuis sa première livraison fin 2011, la « plateforme cat » de SCOR est pleinement intégrée au système de gestion des contrats du Groupe (OMEGA) et couvre, en temps quasi-réel, les modélisations et leurs accumulations pour l'ensemble des risques du portefeuille, y compris leurs prévisions à l'issue des renouvellements. Une évaluation efficiente de notre profil de risque global permet une meilleure allocation du capital et le respect des objectifs de notre plan stratégique. Les versions ultérieures de la plateforme cat se sont accompagnées de nouveaux développements, notamment une analyse de sensibilité des résultats issus de la combinaison de plusieurs modèles, la gestion de résultats provenant de modèles édités par d'autres agences que RMS, ainsi que la modélisation de structures financières complexes, notamment de couvertures de rétrocession sophistiquées. Cette plateforme représente une réelle valeur ajoutée pour les souscripteurs et la direction générale pendant les renouvellements et tout au long de l'année.

Fort de ce succès, SCOR entend continuer à parfaire la plateforme cat avec son partenaire RMS afin de rester à l'avant-garde de l'industrie, avec « RMS(one) » comme la version ultime qui fera suite à l'actuel outil de SCOR. Pour ce faire, nous travaillons en étroite collaboration avec RMS en influençant et en testant le développement de ce nouveau logiciel dont le lancement est prévu en avril 2014 et qui sera encore enrichi de nouvelles fonctionnalités d'ici la fin de l'année.

L'un des points forts de RMS(one) est sa technologie en cloud, qui permet une réduction des implications informatiques en interne tout en garantissant une modélisation des risques en toute sécurité. Nous pourrions ainsi concentrer nos efforts sur notre cœur de métier, la souscription et la gestion des risques, et créer ainsi de la valeur. L'engagement de SCOR en faveur du produit RMS(one) en tant que partenaire de développement, l'intégration réussie ainsi que les différents efforts réalisés pour mener à bien le lancement du produit permettent à SCOR d'être précurseur dans le domaine et de se distinguer ainsi de ses concurrents.

La décision de RMS de permettre aux éditeurs indépendants de commercialiser leurs modèles catastrophe spécialisés en passant par la plateforme RMS(one) est bienvenue car elle offre encore plus de possibilités et donne accès à des analyses de risques alternatives. C'est une bonne et saine nouvelle pour le secteur dans son ensemble. SCOR préconise d'utiliser autant de modèles que possible afin de comprendre et mieux prendre en compte les incertitudes inhérentes aux choix effectués par leurs éditeurs. Cette démarche est fondamentale pour construire et valider notre propre vision du risque.

Ainsi, après deux années de développement, Oasis, organisation à but non lucratif dont SCOR est un des membres fondateurs, a présenté en janvier 2014 la première version d'un logiciel de modélisation des risques catastrophe en architecture ouverte. Sa conception technique innovante, comportant des éléments de modélisation catastrophe prêts à l'emploi (plug-and-play), joue véritablement un rôle de catalyseur, encourageant l'élaboration de nouveaux modèles de risques qui pourront être utilisés par l'industrie de la (ré)assurance. Des établissements universitaires et des organismes de recherche publics sont particulièrement intéressés par cet outil de marché, en architecture ouverte, offert par Oasis. Le potentiel pour la création de nouveaux modèles catastrophe a ainsi fortement augmenté, et permettra de combler certaines lacunes importantes présentes dans les solutions actuellement disponibles, notamment en matière de tsunamis et d'inondations. SCOR salue la pluralité de modèles qu'Oasis va pouvoir apporter au secteur de la (ré)assurance et considère cet avantage comme un bon complément à la plateforme RMS(one), avec des possibilités d'enrichissement mutuelles et d'intégration.

## Le journal de l'année 2013

objectifs : un ROE de 1 000 points de base au-dessus du taux sans risque à trois mois au cours du cycle ainsi qu'un ratio de solvabilité compris entre 185 % et 220 % (pourcentage du SCR calculé à l'aide du modèle interne du Groupe). Le plan « Optimal Dynamics » définit une série d'hypothèses stratégiques pour chacun des trois moteurs du Groupe, notamment une croissance organique de 7 % à l'échelle du Groupe tout au long du plan : Dans l'hypothèse d'un environnement tarifaire stable, l'entité de réassurance non-vie du Groupe prévoit une amélioration du ratio combiné à 93-94 % ainsi qu'une croissance annuelle de ses primes de 8,5 % ; l'entité de réassurance vie du Groupe prévoit une marge technique d'environ 7 %, conformément à la nouvelle composition de son portefeuille (combinaison d'affaires de protection, de longévité et de solutions financières), tout en anticipant une croissance annuelle de ses primes de 6 % ; enfin, SCOR Global Investments prévoit un rendement des actifs supérieur à 3 % d'ici 2016.

6  
septembre

### SCOR conclut un contrat de transfert de risques de mortalité avec Atlas IX (Series 2013-1)

Dans le cadre de sa politique de diversification de ses outils de protection du capital, SCOR Global Life SE, filiale de SCOR SE en charge des activités de réassurance vie & santé de SCOR sur le marché international, a annoncé son intention de conclure un contrat de transfert de risques avec Atlas IX Capital Limited (« Atlas IX »), qui fournit au Groupe une couverture contre les conséquences des événements extrêmes sur la mortalité aux Etats-Unis tels que les pandémies, les catastrophes naturelles et les attaques terroristes. Ce contrat de transfert de risques fournit une couverture de USD 180 millions contre les événements extrêmes, sur une période de survenance des risques s'étendant du 1<sup>er</sup> janvier 2013 au 31 décembre 2018. L'accord prévoit qu'un paiement sera initié si, au cours de la période de survenance des risques, la valeur observée de l'indice dépasse le point d'attachement de 102 %. Si l'indice se situe entre le point d'attachement et le plafond de 104 %, Atlas IX Capital Limited versera à SCOR un montant au prorata des montants nominaux libellés en USD.

10  
septembre

### SCOR réussit le placement de CHF 250 millions de titres subordonnés à durée indéterminée

SCOR a placé avec succès des titres subordonnés à durée indéterminée sur le marché du franc suisse pour un montant total de CHF 250 000 000. La première échéance de remboursement anticipé à l'option de SCOR a été fixée au 30 novembre 2018. Le taux d'intérêt a été fixé à 5 % (jusqu'au 30 novembre 2018) et CHF LIBOR 3 mois plus une marge de 4,10 % par la suite. Les titres devraient être notés A- / A3 (hyb) par Standard & Poor's et Moody's respectivement. Le règlement-livraison des titres était attendu pour le 30 septembre 2013. Les fonds nets de cette émission de titres seront utilisés aux fins de financer le projet d'acquisition par SCOR de l'activité de réassurance vie de Generali aux Etats-Unis tel qu'annoncé le 4 juin 2013, et de couvrir des besoins généraux du Groupe.

16  
septembre

### SCOR donne une estimation des coûts d'une série de tempêtes de grêle en Allemagne

17-21  
septembre

### SCOR Global P&C au traditionnel Forum de Yalta

SCOR Global P&C a axé sa présentation sur la réassurance et le rôle des courtiers dans le secteur de la (ré)assurance. Le traditionnel Forum de Yalta a réuni en 2013 500 participants originaires d'Ukraine, de la Communauté des Etats indépendants et d'Europe de l'Est. L'auditoire était notamment composé de grandes compagnies de réassurance et de courtage spécialisés dans le domaine.

24  
septembre

Un expert en risques agricoles de SCOR Global P&C intervient lors du séminaire annuel des courtiers d'assurance agricole en République tchèque

L'assureur autrichien Österreichische Hagel a invité un des experts de SCOR Global P&C à intervenir lors du séminaire annuel des courtiers d'assurance agricole en République tchèque. La présentation portait sur les récentes évolutions du secteur, les enseignements ainsi que les différents dangers de l'assurance indicielle dans la branche agricole, et a été très appréciée de l'auditoire. SCOR Global P&C est la première compagnie de réassurance à être invitée à participer à cet événement grâce à sa collaboration fructueuse avec l'Österreichische Hagel, organisme fondé en 1947.

24-26  
septembre

Un expert de SCOR Global P&C en assurance spatiale intervient lors du 16<sup>e</sup> Asia-Pacific Satellite Communications, Broadcasting and Space Conference and Exhibition (APSCC 2013), à Hong Kong

Cet événement portait sur le rôle de premier plan du secteur de l'assurance dans la gestion des risques extrêmes liés au lancement, à la mise en service et à l'exploitation des satellites d'un point de vue commercial. Cette conférence avait pour objectif de définir les différents types de risques associés aux satellites, notamment à leur construction et à leur exploitation, afin d'en examiner l'aspect financier et de déterminer les avantages et inconvénients de l'assurance dans le domaine spatial. L'expert de SCOR Global P&C est intervenu sur « les pays à forte croissance : opportunités et défis du marché de l'assurance spatiale ».

26  
septembre

SCOR reçoit deux « Global Awards » à New York pour son activité de réassurance vie

SCOR a reçu deux prestigieux prix, décernés à New York par le magazine Reactions dans le cadre des Global Awards : le Groupe a été élu « Best Reinsurance Company for US Life » et « Best Reinsurance Company for International (Non-US) Life ». Ces deux prix récompensent des réussites majeures de SCOR au cours de l'année écoulée et le développement important de SCOR Global Life, qui s'est notamment renforcé aux États-Unis grâce à ses récentes acquisitions. En juin dernier, SCOR a annoncé l'acquisition de Generali U.S., qui devrait être finalisée au second semestre 2013. Le rapprochement de SCOR Global Life Americas et de Generali U.S. permettra au Groupe de s'imposer comme le leader du marché américain de la réassurance vie.

26  
septembre

SCOR saisit les instances européennes pour contester le quasi-monopole de fait dont bénéficie la CCR pour la réassurance des catastrophes naturelles en France

30  
septembre

Séminaire clients à Bangkok

SCOR Global Life Asie-Pacifique a organisé un séminaire de trois jours pour ses clients d'Asie du Sud-Est et du sous-continent indien. Sur le thème de la bancassurance, ce séminaire a attiré une cinquantaine de participants des branches actuariat, sélection des risques et marketing. A cette occasion, les clients ont joué à un jeu sur le développement de produits, où chaque équipe devait élaborer une stratégie marketing et présenter un nouveau produit à une banque..

 Vie  Non-vie  Groupe

## Parole d'expert



JC Brueckner,  
Head of US Life Reinsurance  
chez SCOR Global Life Americas,  
revient sur le rapprochement de SCOR Global Life  
Americas (SGLA) et de Generali US

Quelles sont les spécificités de cette acquisition ?

Cette acquisition place SCOR parmi les leaders du marché de la réassurance vie. En effet, le rapprochement de SCOR Global Life Americas (SGLA) et de Generali U.S. a donné naissance au premier acteur du marché américain en termes d'affaires à la fois existantes et nouvelles. Plus important encore, l'acquisition apporte une complémentarité parfaite en regroupant les points forts et les compétences de chacune des deux structures. Bien que les deux entités soient axées sur les risques biométriques, leurs gammes de produits et de services respectives sont très complémentaires. L'important fonds de commerce de SGLA en coassurance, longévité, réassurance financière et outils de gestion des souscriptions est renforcé par les capacités de Generali U.S. en polices annuelles temporaires renouvelables, en assurance vie collective et en souscription de facultatives, et par son système administratif performant.

Quelles sont les caractéristiques de Generali U.S. (son positionnement, ses produits, ses objectifs, ses marchés, etc.) ? Quels avantages apporte le regroupement de ses activités avec celles de SCOR ?

Generali U.S. était une société bien établie et reconnue sur le marché, axant clairement sa stratégie sur le service clients. Le groupe était le quatrième acteur du marché américain lors de son acquisition par SCOR. Notre offre en produits d'assurance directe correspondait à de la réassurance vie traditionnelle que nous vendions, sous forme de polices annuelles temporaires renouvelables, à des compagnies d'assurance vie de taille moyenne ou plus importante. Nous étions également actifs sur le marché de l'assurance groupe. Notre gamme de produits était plus limitée que celle de certains de nos concurrents ; nous avons donc fait le choix de concentrer nos efforts sur la qualité de nos services clients, notamment sur la souscription en facultatives et l'efficacité de notre système de gestion. S'il y a bien un aspect qui était notre marque de fabrique, c'est l'importance que nous accordions à l'établissement de relations durables avec nos clients. Et il ne fait aucun doute que le nouveau SGLA bénéficie de tous ces points forts.

Je suis convaincu que la stratégie héritée de Generali US, axée sur la relation client, ainsi que la large gamme de produits et l'expertise technique de SGLA, contribuent à notre positionnement de premier plan sur le marché. Les commentaires de nos clients ne font que le confirmer. Ils sont très optimistes quant à l'avenir de la nouvelle structure et estiment généralement qu'un seul et même groupe bien intégré sera beaucoup plus prospère qu'une société isolée. Nous sommes donc très confiants en l'avenir.

Quels éléments sont complémentaires avec l'ex-société Transamerica Re ?

La fusion s'est très bien passée. Tout d'abord, le nombre de doublons dans la base clients était moins important que nous le pensions, ce qui a permis à SGLA d'étendre considérablement sa clientèle. Par ailleurs, les compétences de deux entités sont très complémentaires. L'acquisition apporte à SGLA un portefeuille bien équilibré entre les polices annuelles temporaires renouvelables et les traités de coassurance, et lui permet d'être plus en phase avec les tendances du marché. Un autre aspect très prometteur de notre nouvelle structure est notre capacité à tirer au mieux parti de nos bases de données en mortalité. Nous disposons désormais de la plus grosse base de données en mortalité du marché de la réassurance vie américain. L'infrastructure qu'apporte Generali US à SGLA par l'intermédiaire de sa plateforme Everest offre un cadre optimal d'analyse et de gestion, que nous comptons mettre au profit de SCOR, de nos clients et du secteur de l'assurance vie américain.

Quelles sont les perspectives à court et moyen terme ?

Nous sommes très satisfaits de la façon dont se passent l'acquisition et l'intégration de Generali US. Depuis le début, nous avons pour ambition de mettre en place une nouvelle structure SGLA qui regroupe les points forts des deux entités, et nous sommes sur la bonne voie. En 2014, nous pourrions offrir à nos clients une gamme de produits plus étendue, ainsi que des compétences et une expertise plus poussées. Et ces capacités sont mises en valeur par l'envergure internationale des infrastructures et des ressources de SCOR. Nous entendons maintenir notre positionnement de premier plan sur le marché américain de la réassurance vie traditionnelle et exploiter les opportunités de croissance grâce à notre système de sélection des risques automatisé Velogica, à nos produits de réassurance financière et à nos solutions en longévité.

1  
octobre

## SCOR finalise l'acquisition de Generali US

SCOR a finalisé l'acquisition de l'intégralité de Generali U.S. Holdings, Inc. ("Generali US"), holding de l'activité de réassurance vie de Generali aux Etats-Unis. Suite à cette opération, la principale société opérationnelle, Generali USA Life Reassurance, a changé son nom en SCOR Global Life USA Reinsurance Company. Le montant de cette acquisition, annoncée le 4 juin 2013, s'est élevé à EUR 579 millions (USD 750 millions), auxquels s'est ajouté un ajustement des bénéfices 2013 à hauteur de USD 29 millions environ. L'acquisition a été financée en partie par les fonds issus de l'émission de CHF 250 millions de titres subordonnés à durée indéterminée, tel qu'annoncé le 10 septembre 2013. Près de USD 230 millions ont été apportés par des financements à court terme et le solde provenait des ressources propres de SCOR. L'acquisition a renforcé le niveau de diversification du Groupe. La répartition du chiffre d'affaires après acquisition était de 55 % en vie et de 45 % en non-vie.

1  
octobre

## La version 2.0 de SOLEM est disponible

Depuis son lancement en 2011-2012, l'outil en ligne de tarification des risques aggravés SOLEM est très apprécié des clients de SCOR Global Life. La forte demande observée sur de nombreux marchés a déjà incité à apporter de nouvelles améliorations à l'outil et le nombre de sociétés clientes continue d'augmenter dans le monde grâce au mode multilingue de l'outil, disponible désormais en anglais, français, allemand, espagnol, italien, russe et, depuis avril 2013, néerlandais. Afin de répondre aux attentes de ses clients et aux besoins de ses utilisateurs, SCOR Global Life a lancé une nouvelle version de son outil, comprenant différentes améliorations et nouvelles fonctionnalités, notamment un nouveau manuel de tarification des frais médicaux permettant aux souscripteurs d'identifier les proposant susceptibles de consommer davantage de médicaments que la moyenne, d'évaluer la surconsommation de médicaments aussi objectivement que possible en fonction de l'état de santé déclaré et de prendre la bonne décision dans le cas d'une demande de souscription pour une police MEDEX. Plus de 400 sociétés originaires de 90 pays utilisent désormais cet outil unique et innovant, qui leur permet de conserver, de récupérer et de modifier les tarifications calculées. Près de 2 500 utilisateurs du monde entier se connectent ainsi régulièrement au site Internet.

3  
octobre

## Didier Schutz, Risk Control Practice Leader, intervient au séminaire clients de SCOR Global P&C sur le risque de perte d'exploitation à Milan

Ce séminaire a accueilli une cinquantaine d'experts de grands groupes italiens, principalement des souscripteurs dommages, des réassureurs ainsi qu'un grand nombre de gestionnaires sinistres. Ce séminaire apportait une vue d'ensemble du risque de perte d'exploitation en mettant l'accent sur l'assurance carence de fournisseurs (CBI), les interconnexions ainsi que le déni de service. Didier Schutz a expliqué la complexité de cette couverture en faisant part de son expérience sur les différentes problématiques existantes.

8-10  
octobre

## Conférence en Afrique du Sud

Deux conférences ont été organisées à Cape Town et à Johannesburg. L'équipe de SCOR Africa a fait une présentation sur la sélection des risques en assurance vie à destination des professionnels travaillant ou résidant au nord de la frontière sud-africaine en précisant les produits d'assurance spécifiques mis en place par SCOR Africa pour le marché africain. Des experts de compagnies d'assurance sud-africaines ainsi qu'un journaliste d'une revue d'assurance renommée ont assisté à l'événement.

15  
octobre

## SCOR Business Solutions organise à Bombay un séminaire sur « les grands risques industriels : Comment faire face aux incertitudes »

Une centaine de professionnels ont participé à cet événement, notamment des assurés, courtiers, assureurs, réassureurs, experts sinistres et représentants du General Insurance Council (fédération professionnelle indienne). Ce séminaire portait sur un grand nombre de sujets d'actualité sur un mode très interactif. Cet événement a permis à SCOR Global P&C de renforcer sa présence sur le marché indien, qui a toujours considéré SCOR comme un partenaire commercial de premier plan.

Novembre

## SGL FOCUS : Les bases de la génétique pour les souscripteurs en assurance vie

Ce Focus de SCOR Global Life portant sur « les bases de la génétique pour les souscripteurs en assurance vie » avait pour objectif de présenter les gènes et les processus génétiques, ainsi que les répercussions possibles de ce domaine en rapide évolution sur le secteur de l'assurance. Cette publication est disponible en anglais, en français, en espagnol et en allemand.

6  
novembre

## SCOR enregistre de bonnes performances pour les neuf premiers mois de 2013, dégagant un résultat net de EUR 302 millions

Sur les neuf premiers mois de 2013, SCOR a enregistré des résultats solides et s'est rapproché des objectifs ambitieux de son nouveau plan stratégique « Optimal Dynamics ». Les primes brutes émises se sont élevées à EUR 7 539 millions, en hausse de 4,5 % (+7,7 % à taux de change constants), sous l'effet conjugué des très bons renouvellements de SCOR Global P&C et de la conclusion d'importants contrats par SCOR Global Life : Croissance de 7,1 % à taux de change constants des primes brutes émises de SCOR Global P&C à EUR 3 647 millions, en ligne avec le taux de croissance annuel attendu de 6 % ; et croissance de 8,3 % à taux de change constants des primes brutes émises de SCOR Global Life à EUR 3 892 millions, grâce notamment à des nouveaux contrats conclus en Asie, au Royaume-Uni et dans la péninsule ibérique. Le ratio combiné net de SCOR Global P&C s'est élevé à 94,1 %, conformément aux anticipations pour 2013. La marge technique vie de SCOR Global Life a atteint 7,3 %, conformément aux attentes pour 2013. Grâce à la gestion dynamique de son portefeuille, SCOR Global Investments a enregistré un rendement courant des actifs de 3,3 % (hors dépréciations du portefeuille actions). SCOR Global Investments a poursuivi sa politique de gestion d'actifs prudente tout en augmentant légèrement la durée de son portefeuille obligataire. Le cash-flow opérationnel était en forte croissance pour atteindre EUR 722 millions (+ 30 %), alimenté par les deux métiers. Le Groupe a poursuivi sa politique de maîtrise des coûts, avec un ratio de coûts de 5,0 %, en amélioration par rapport aux 5,1 % enregistrés pour les neuf premiers mois de 2012. Le Groupe est ainsi en bonne voie pour atteindre les 4,8 % prévus dans le plan « Optimal Dynamics ». Le résultat net de SCOR a atteint EUR 302 millions sur les neuf premiers mois de 2013. En dépit du niveau élevé de catastrophes naturelles, le Groupe a enregistré un niveau élevé de rentabilité avec un ROE de 8,5 % (9,8 % hors dépréciations du portefeuille actions). Les capitaux propres ont atteint EUR 4 813 millions, soit EUR 25,6 par action au 30 septembre 2013 contre EUR 4 807 millions au 31 décembre 2012, après distribution de dividendes à hauteur de EUR 223 millions.

 Vie Non-vie Groupe

7-8  
novembre

## SCOR Global P&C accueille la 5<sup>e</sup> conférence européenne annuelle de l'IACP à son siège parisien

Plus de 80 experts, assureurs et réassureurs venus du monde entier ont participé à la 5<sup>e</sup> conférence européenne annuelle de l'International Association of Claim Professionals (IACP). Les différentes présentations apportaient un aperçu fascinant du milieu des analystes financiers en soulignant l'importance de disposer d'un système de gestion des sinistres efficace et de son rôle sur le processus décisionnel du marché en matière d'investissements. L'une des présentations sur le marché de l'assurance maritime examinait les récentes catastrophes afin de déterminer si elles « changeaient véritablement la donne », tandis qu'une autre passait en revue les différentes catastrophes, permettant aux participants de bénéficier de l'expérience et des compétences des intervenants.

21  
novembre

## S&P relève à « positive » la perspective de la note « A+ » de SCOR

Standard & Poor's a relevé à « positive » la perspective de la note « A+ » de SCOR SE et de ses principales filiales, en faisant notamment valoir que « le capital et les bénéfices du Groupe devraient augmenter en raison d'une gestion des risques très forte ». Dans le cadre de sa nouvelle évaluation, S&P a rehaussé à « très élevée » (« very strong ») la note d'Enterprise Risk Management (ERM) de SCOR. La note de management et de gouvernance (Management and Governance) a été rehaussée à « élevée » (« strong »), ainsi que la note de liquidité.

28  
novembre

## SCOR Global P&C intervient à la 2<sup>e</sup> conférence internationale sur l'assurance à Milan

SCOR Global P&C a participé à une table ronde sur « l'ingénierie forensique et la gestion des sinistres », animée par Sergio Ginocchietti, Head of Property Claims à Unipol-Fondiaria Group. Jonathan Clark, membre de l'équipe de SCOR Global P&C Business Solutions, et Mike Freeman, d'IF P&C, sont quant à eux intervenus sur la façon de proposer un service moderne et de qualité en matière de gestion des sinistres.

Décembre

## Une publication Focus sur « La chaîne d'approvisionnement & l'assurance carence de fournisseurs (CBI), point de vue sur la branche dommages et responsabilité »

A la suite de la conférence annuelle sur « la chaîne d'approvisionnement & l'assurance carence de fournisseurs (CBI) », l'équipe de SCOR Global P&C a publié un Focus d'après les présentations des intervenants de la conférence. Cette publication a pour objectif de faire part à un public plus large des différentes réflexions menées au cours de la conférence organisée au siège parisien de SCOR.

4  
décembre

## SCOR Global Life réalise une transaction de réassurance du risque de longévité innovante aux Pays-Bas

SCOR Global Life, filiale de SCOR SE, a conclu un contrat de longévité innovant avec l'assureur Aegon, dont le siège est situé aux Pays-Bas. Il s'agit d'une des premières transactions de réassurance du risque de longévité réalisées en Europe continentale. Cette opération confirme le rôle pionnier de SCOR sur cet important marché émergent. Cette transaction marque une étape importante puisque l'une des initiatives notables du plan stratégique du Groupe « Optimal Dynamics » consiste à tirer parti du succès des produits de longévité de SCOR au Royaume-Uni sur d'autres marchés. La transaction couvre des réserves de longévité aux Pays-Bas s'élevant à EUR 1,4 milliard. Son échéance est de 20 ans avec une commutation prévue de l'exposition résiduelle à la vingtième année du contrat. SCOR tient un rôle prépondérant en réassurant 50 % du risque résiduel de tendance.

5  
décembre

## 29<sup>e</sup> Rencontres médicales

Le service de sélection des risques et sinistres de SCOR Global Life a organisé à Paris pour ses clients ses 29<sup>e</sup> Rencontres médicales sur le thème du Lupus Erythémateux Disséminé, maladie auto-immune rare, complexe et polymorphe, affectant plus particulièrement les femmes en âge de procréer.

12  
décembre

## Prix de l'actuariat : SCOR renforce encore son soutien au développement de la science actuarielle

En 2013, les prix SCOR de l'actuariat ont été décernés du 18 octobre au 11 décembre dans cinq pays : l'Allemagne, la France, l'Italie, le Royaume-Uni et Singapour. Le prix remis à Singapour, qui couvre l'ensemble de la zone Asie-Pacifique, est une nouveauté.

23  
décembre

## SCOR lance une nouvelle solution de capital contingent innovante

SCOR a annoncé le lancement d'une solution de capital contingent innovante et efficace pour une durée de trois ans prenant la forme d'une ligne d'émission d'actions garantie, qui apporte au Groupe une couverture de EUR 200 millions en cas de survenance d'un événement extrême (catastrophes naturelles ou événements vie). Cette solution s'inscrit dans le cadre de l'un des quatre piliers du Groupe, à savoir « une protection du capital efficace », ainsi que de son plan stratégique « Optimal Dynamics ».

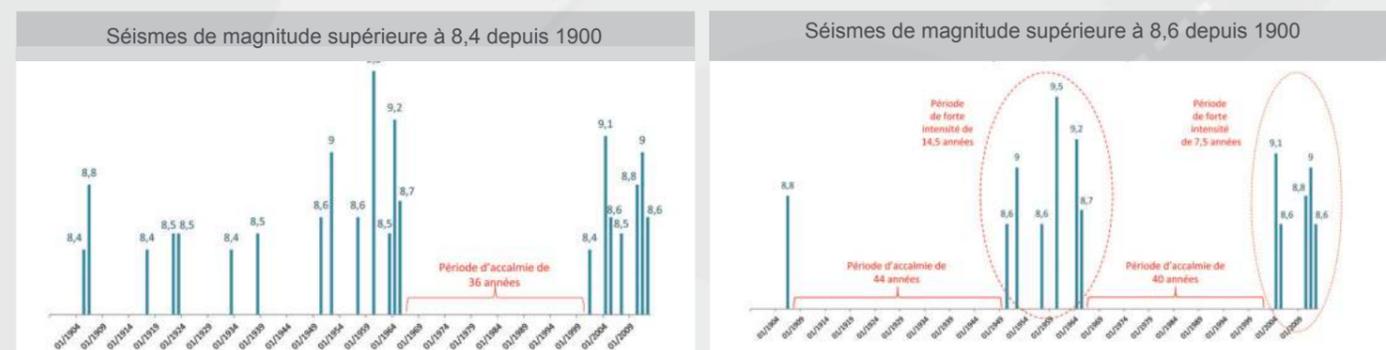


## Parole d'expert



Guillaume Ominetti,  
Head of Capital Shield Strategy chez SCOR,  
**s'interroge sur la corrélation temporelle  
des très grands séismes au niveau mondial**

La fréquence de survenance des tremblements de terre très puissants a fortement augmenté ces dix dernières années. L'analyse de ces séismes très violents semble en fait démontrer une alternance de périodes de forte intensité (où ils surviennent « en grappes ») et de périodes d'accalmie tout au long du siècle dernier.



Cela a amené certains scientifiques à émettre la théorie selon laquelle ces séismes ne seraient pas indépendants les uns des autres, mais se corrèleraient temporellement (en augmentant mutuellement leurs probabilités de survenance). Si ce schéma se révélait exact, il aurait des répercussions majeures sur notre évaluation du risque sismique.

Un certain nombre d'études universitaires se sont penchées sur la question, notamment depuis le très fort séisme de Sumatra-Andaman en 2004. Les sismologues et géophysiciens ont tenté de déterminer si un phénomène physique sous-jacent pouvait provoquer un tel groupement temporel de ces événements. Toutefois, la communauté scientifique n'est pour l'instant pas parvenue à un consensus clair. Des statisticiens ont également étudié la question et sont parvenus à différentes conclusions, certains chercheurs affirmant l'existence patente d'une non-indépendance temporelle de ces événements, tandis que d'autres estiment que l'échantillon historique peut s'expliquer par un processus stochastique standard sans mémoire et avec risque uniforme dans le temps, et par conséquent sans groupement temporel des événements.

Cette étude traite de la question à la fois d'un point de vue statistique et physique.

Sur le plan statistique, l'étude est par nature limitée en raison du nombre très restreint de données. Cette limitation posée, l'analyse commence par souligner que, même si l'historique des tremblements de terre très puissants présente des singularités notoires, c'est généralement le cas pour la plupart des réalisations aléatoires. En effet, le caractère aléatoire n'est pas synonyme de régularité : chaque réalisation d'un processus aléatoire est de facto improbable si bien que, contrairement à ce que l'on pourrait penser, une répartition uniforme des événements sismiques sur le siècle dernier serait au moins aussi étrange que ce qui est observé. De plus, nous indiquons que les calculs de probabilité dans certains articles visant à « démontrer » statistiquement la non-indépendance temporelle des séismes de grande ampleur sont trompeurs car ils sont le résultat de tests statistiques choisis après examen des données en vue de « maximiser » l'apparente anomalie de l'échantillon. Par cette sélection ex post des tests statistiques, les études de certains articles, ainsi que leurs résultats, sont partiels. En intégrant ce biais dans l'analyse, nous avons découvert que la significativité statistique de la non-indépendance temporelle des tremblements de terre très puissants sur l'échantillon historique est en fait loin d'être probante. Par conséquent, il s'avère que, d'un point de vue statistique, l'hypothèse de non-indépendance temporelle n'est pas requise pour expliquer ce qui a été observé.

Par ailleurs, d'un point de vue physique, aucun phénomène reconnu unanimement par la communauté scientifique et permettant le transfert de contraintes mécaniques à l'échelle planétaire (et dans un laps de temps pertinent, à savoir quelques années) ne permet d'expliquer un tel groupement temporel des tremblements de terre les plus puissants.

Par conséquent, bien que le nombre de tels événements ait augmenté durant la dernière décennie, le nombre de preuves tangibles est, à notre avis, encore insuffisant pour rejeter la théorie d'un schéma d'occurrence purement aléatoire. En définitive, nous ne concluons pas que la théorie de non-indépendance temporelle des très gros séismes soit erronée, mais que les preuves (d'un point de vue statistique comme physique) sont pour l'instant insuffisantes pour l'adopter formellement.

L'intégralité de l'étude de Guillaume Ominetti est disponible sur le site Internet de SCOR dans la rubrique « SCOR Global Risk Center ».

### 1. Message du Président

### 2. La situation économique en 2013

### 3. L'action SCOR

### 4. Le journal de l'année 2013

### 5. La stratégie de SCOR

### 6. Les trois moteurs du Groupe

### 7. La gouvernance de l'entreprise

### 8. La responsabilité sociale et environnementale chez SCOR

### 9. SCOR dans le monde

# La stratégie de SCOR

## SCOR lance son nouveau plan stratégique « Optimal Dynamics »

2013 marque la fin du plan stratégique « Strong Momentum » et le lancement du plan « Optimal Dynamics »

Le 4 septembre 2013, SCOR a présenté son cinquième plan stratégique couvrant la période comprise entre mi-2013 et mi-2016. Le nom de nos précédents plans, « Back on track », « Moving Forward », « Dynamic Lift » et « Strong Momentum » illustre la trajectoire de notre Groupe au cours des dix dernières années. Le plan « Strong Momentum », lancé en septembre 2010 puis actualisé suite à l'acquisition de Transamerica Re en août 2011, s'est achevé avec succès en 2013.

Baptisé « Optimal Dynamics », le nouveau plan triennal respecte les quatre piliers du Groupe - fonds de commerce solide, forte diversification, appétence au risque contrôlée et protection du capital efficace. Il confirme les objectifs exigeants en matière de rentabilité et de solvabilité que SCOR s'est fixés et a, à ce jour, atteints.

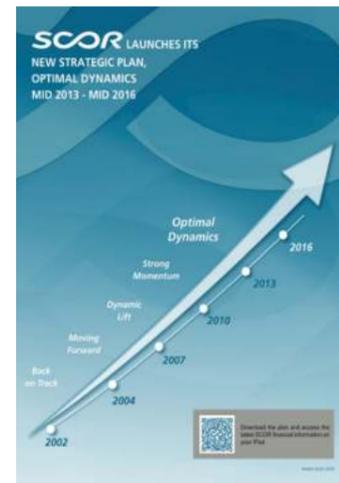
### « Strong Momentum » : une réussite ; SCOR continue de renforcer son positionnement sur le marché mondial de la réassurance

SCOR a atteint l'ensemble des objectifs de ses plans triennaux depuis 2002. La pertinence de sa stratégie, alliée à la qualité de sa politique de souscription et aux compétences reconnues de ses équipes, a permis au Groupe d'enregistrer un ROE supérieur à 1 000 points de base au-dessus du taux sans risque (avant dépréciations) au cours du dernier plan, tout en maintenant la solvabilité à un niveau de sécurité AA. Ces performances ont été unanimement reconnues par les agences de notation, qui ont toutes relevé la notation du Groupe au cours du plan.

Le Groupe a par ailleurs renforcé son positionnement, notamment par une croissance organique robuste marquée par le développement dans de nouvelles lignes de produits et de nouveaux marchés, par une politique d'acquisition sélective avec Transamerica Re en 2011 et Generali US au 1<sup>er</sup> semestre 2013, et par un rééquilibrage de son portefeuille d'activité au profit des Etats-Unis, de l'Asie-Pacifique/du reste du monde et des marchés émergents.

Le plan « Strong Momentum » prévoyait 15 initiatives, dont 13 ont été lancées, les deux restantes ayant été reportées. Ces deux dernières initiatives consistaient à renforcer le portefeuille de réassurance de responsabilité, ce qui a été ajourné en raison de conditions tarifaires insatisfaisantes, et à développer notre soutien aux fonds de pension européens, ce qui s'est heurté à un contexte réglementaire incertain.

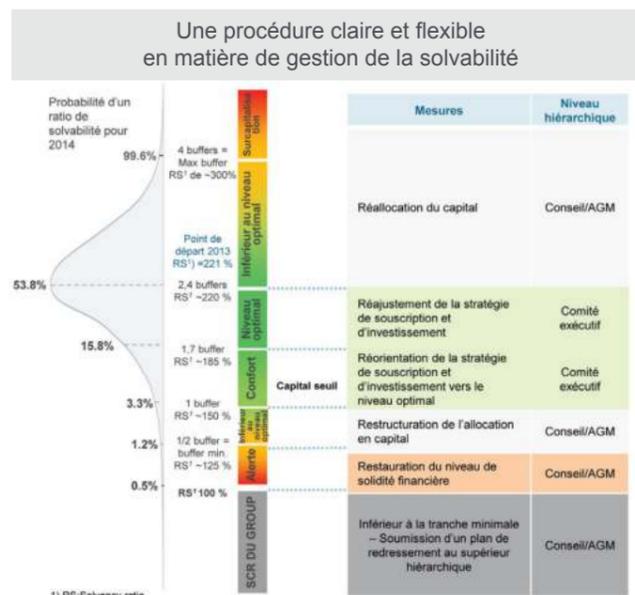
Ces excellentes performances sont d'autant plus marquantes qu'elles ont été réalisées dans un contexte économique et financier défavorable.



### Grâce à « Optimal Dynamics », SCOR crée de la valeur ajoutée pour l'ensemble de ses parties prenantes

« Optimal Dynamics » fixe deux objectifs de même importance : un objectif de rentabilité de 1 000 points de base au-dessus du taux sans risque au cours du cycle ; et un ratio de solvabilité compris entre 185 % et 220 % du SCR\* tel que défini dans Solvabilité II.

\* Il s'agit du rapport entre le capital disponible et le capital de solvabilité requis (SCR).



SCOR a affiné son échelle de solvabilité ainsi que la procédure définissant les mesures pouvant être prises par le Groupe pour retrouver son niveau optimal de solvabilité si cette dernière venait à dévier.

De plus, la politique de versement des dividendes demeure inchangée : le Groupe entend rémunérer ses actionnaires par des dividendes en numéraire, sans toutefois exclure d'autres moyens de rémunération. SCOR prévoit de maintenir un taux de distribution minimum de 35 % au cours du cycle tout en visant une faible volatilité du dividende par action d'une année sur l'autre. Les performances enregistrées ces cinq dernières années témoignent de notre capacité à verser des dividendes soutenus malgré un environnement difficile.

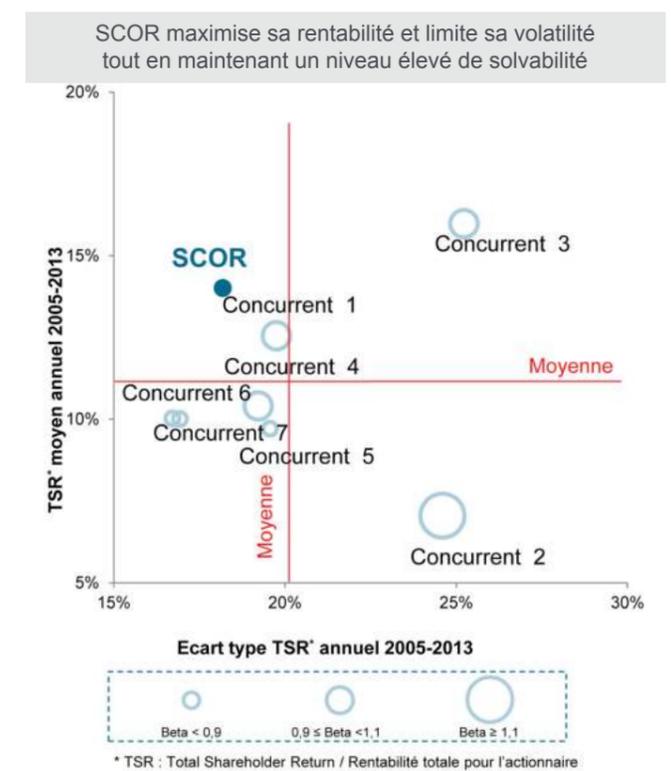
Le dividende par action et le taux de distribution de SCOR

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 <sup>1)</sup>
Dividende par action, en euros	0,5	0,8	0,8	0,8	1,0	1,1	1,1	1,2	1,3
Taux de distribution <sup>2)</sup>	37 %	37 %	35 %	45 %	48 %	48 %	62 %	53 %	44 %

Nous avons pour objectif d'offrir une rentabilité élevée en axant notre stratégie en premier lieu sur la rentabilité technique et l'excellence opérationnelle, ainsi que sur une gestion optimisée du capital. Pour ce faire, le plan « Optimal Dynamics » définit une série d'hypothèses stratégiques pour chacun des trois moteurs du Groupe, avec une croissance organique de 7 % à l'échelle du Groupe (sous la condition que les conditions en matière de rentabilité soient respectées) :

- Un ratio combiné non-vie se rapprochant des 93-94 % grâce à une gestion active du portefeuille ;
- Une marge technique vie de 7 % conformément à la nouvelle composition de notre portefeuille combinant des affaires de protection, de longévité et de solutions financières ;
- Un rendement des actifs supérieur à 3 % d'ici 2016 ;
- Un taux d'imposition resté inchangé à 22 % ;
- Un ratio de coûts de 4,8 %.

1) Dividende 2013 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 6 mai 2014.  
2) Le taux de distribution correspond au total des dividendes versés sur le résultat net consolidé.



Par ailleurs, « Optimal Dynamics » affine la politique de gestion des risques et du capital du Groupe. La stratégie de rétrocession est optimisée, la politique de gestion actif-passif est améliorée et la gouvernance en matière de solvabilité est renforcée. De plus, le niveau de liquidités du Groupe devrait rester structurellement élevé grâce à des cashflows opérationnels importants provenant des moteurs de SCOR.

Grâce à « Optimal Dynamics », SCOR crée de la valeur ajoutée pour l'ensemble de ses parties prenantes.

## Parole d'expert



Yvan Besnard  
Treaty Chief Underwriting Officer Worldwide chez SCOR Global P&C,  
**revient sur les caractéristiques du marché en 2013**

Comment expliquez-vous la segmentation du marché de la réassurance ?

Ce phénomène que l'on appelle « segmentation » ou « hiérarchisation » est apparu sur le marché de la réassurance depuis 1 an ou 2, et s'étend aujourd'hui à l'ensemble des acteurs du marché. Historiquement, l'achat de réassurance par les groupes d'assurance internationaux était entre les mains des filiales locales des grands groupes d'assurance qui géraient leurs placements de manière plus ou moins indépendante et décentralisée. Au fil des années, les groupes multinationaux ont souhaité centraliser l'achat de réassurance en adoptant une démarche plus sélective dans le choix de leurs partenaires réassureurs. Actuellement, nos clients assureurs ont tendance à limiter leur panel de réassureurs à mesure qu'ils rehaussent leur niveau de rétention. La réassurance est plus que jamais considérée par les sociétés d'assurance à la fois comme un outil stratégique et un partenaire technique à forte valeur ajoutée.

On observe aujourd'hui une segmentation du marché de la réassurance en trois niveaux représentés par le 1<sup>er</sup> tiers, regroupant les réassureurs globaux et diversifiés, le 2<sup>e</sup> tiers représentant les réassureurs de petite et moyenne taille et enfin le 3<sup>e</sup> tiers avec des acteurs plus opportunistes. Pour répondre à ce nouvel environnement de marché, les réassureurs du 1<sup>er</sup> tiers préférés par les assureurs et dont SCOR fait partie, ont privilégié l'établissement de relations solides et équilibrées en développant des expertises globales et locales. Je ne suis pas convaincu que les grands groupes internationaux reviendront à court terme sur leur stratégie de centralisation de leur achat et d'augmentation de leur rétention car cette stratégie est basée sur des facteurs rationnels et stratégiques, et plus structurels que conjoncturels.

Quels sont les risques sous-jacents ?

Un élément observé au cours des renouvellements de janvier 2014 est l'attitude très agressive de certains réassureurs n'appartenant pas au 1<sup>er</sup> tiers et désirant conserver leur niveau de primes en appliquant des pressions à la baisse sur les prix et sur certains marchés qui leur restent accessibles. Par ce comportement, nos concurrents cherchent à préserver leur chiffre d'affaires à tout prix ; or, ce phénomène risque de s'accroître à mesure que les plus petits acteurs se voient marginalisés dans l'industrie. L'autre conséquence de ce phénomène de segmentation serait le redéploiement du marché de la réassurance dans les prochaines années par le jeu des fusions/acquisitions entre les différents acteurs.

Comment expliquez-vous l'intérêt croissant des investisseurs pour les risques d'assurance et réassurance ?

Ce phénomène résulte de la conjonction de plusieurs facteurs que sont la présence d'investisseurs, fonds de pensions ou hedge funds disposant d'une capacité d'investissements importante, un environnement de taux d'intérêt bas - conséquence des politiques des banques centrales accommodantes rendant le marché financier traditionnel peu attractif pour les investisseurs, la multiplication d'offre de produits alternatifs exposés aux risques de catastrophes naturelles offrant de bons rendements, et enfin, des acteurs financiers prêts à prendre plus de risques afin d'obtenir des rendements plus importants.

Cet attrait pour les cat bonds, side cars et autres investissements alternatifs n'est pas récent. Mais il y a certes eu une recrudescence depuis 2009. L'appétit des investisseurs est d'autant plus marqué que les offres de produits se multiplient et que la sinistralité est relativement clémente. Deux facteurs pourraient, selon moi, détourner les investisseurs : la remontée des taux d'intérêt et l'impact d'un important sinistre sur des cat bonds. Les investisseurs réaliseront ainsi à quel point ce type de placement peut être risqué. Ces marchés alternatifs ne sont cependant pas à l'origine du changement structurel du marché de la réassurance ni de l'attitude des assureurs constatés et décrits précédemment.

1. Message du Président

2. La situation économique en 2013

3. L'action SCOR

4. Le journal de l'année 2013

5. La stratégie de SCOR

6. Les trois moteurs du Groupe

7. La gouvernance de l'entreprise

8. La responsabilité sociale et  
environnementale chez SCOR

9. SCOR dans le monde

## « La réassurance est un secteur d'activités global »

Les activités de SCOR en réassurance des risques de dommages et de responsabilité sont regroupées au sein d'une entité dédiée, SCOR Global P&C (SGPC). En réassurance de dommages et de responsabilités, SCOR compte parmi les cinq premiers réassureurs au monde, avec une présence majeure sur les marchés européens et de positions fortes dans le reste du monde à l'exception des Etats-Unis. Les sous-pondérations volontaires du Groupe sont liées aux deux caractéristiques majeures de sa politique : d'une part, une appétence au risque modérée et une recherche de faible volatilité de ses résultats combinées à un bon niveau de rémunération des capitaux, d'autre part, une gestion des cycles avec une anticipation de retour probable de l'inflation à moyen terme, qui incite à la prudence vis-à-vis des branches d'assurance à développement long. Aux Etats-Unis, SCOR Global P&C a choisi de se concentrer essentiellement sur les acteurs locaux et régionaux, et vient de lancer une initiative dédiée aux assureurs de spécialités.

### Une offre adaptée aux besoins des clients

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

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

### Deux catégories d'activités

Les activités de SCOR Global P&C sont réparties de manière équilibrée entre, d'une part, les traités de dommages et de responsabilités et les facultatives d'accompagnement et, d'autre part, les traités ainsi que les facultatives de spécialités et les facultatives de grands risques.

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

- Les Spécialités et les grands risques d'entreprises : l'approche est globale sur un large éventail de secteurs économiques peu corrélés entre eux comme avec les traités de réassurance traditionnelle. Elle est portée par des équipes spécialisées par industrie, composées d'experts ayant des expériences opérationnelles dans des secteurs ciblés. Ces équipes opèrent à partir de centres d'excellence à vocation mondiale et utilisent le réseau des traités de dommages et de responsabilités pour commercialiser les expertises et maximiser les synergies. Le portefeuille d'activités se répartit en trois grandes composantes :

∞ Facultatives de grands risques d'entreprises («SCOR Business Solutions »), exclusivement dédiées à la souscription des grands risques industriels en dommages aux biens et en responsabilité civile dans des secteurs comme les ressources naturelles (onshore, offshore), les spécialités (construction, responsabilité professionnelle, captives) et risques commerciaux et industriels généraux (industries manufacturières, entreprises financières et de services).

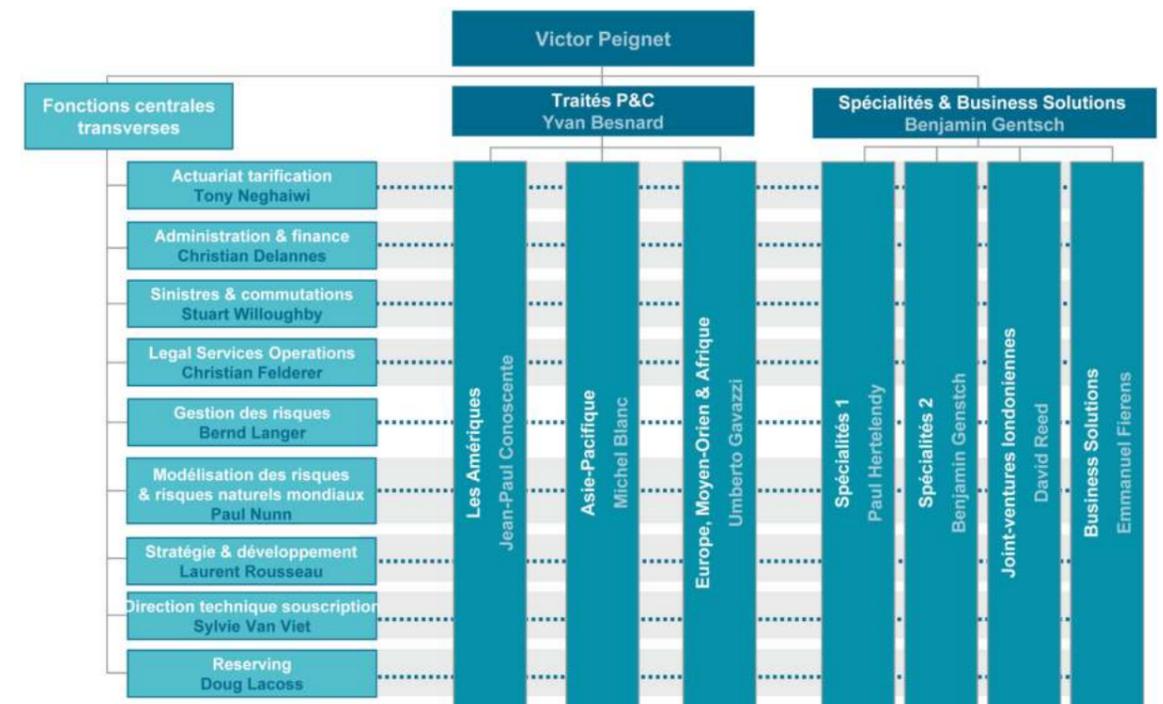
∞ Les joint-ventures et partenariats avec les participations dans des syndicats du marché du Lloyd's de Londres (y compris le syndicat contrôlé par SCOR Global P&C, Channel 2015), LRA (La Réunion Aérienne) et GAUM (Global Aerospace Underwriting Managers).

∞ Les lignes de spécialités regroupant l'agriculture, le transport maritime, les catastrophes naturelles aux Etats-Unis, la construction, le bris de machines, l'aviation, le crédit-caution, l'assurance décennale et l'espace.

Au-delà de son offre commerciale, SCOR Global P&C propose à ses clients de nombreux services à forte valeur ajoutée tels que de l'assistance technique ou juridique en évaluation et en gestion de risques et de sinistres, des séminaires de formation réalisés par des experts du Groupe (nommés « Campus ») ainsi que de nombreuses publications techniques.

Grâce à son offre étendue, son niveau d'expertise reconnu et son image de marque très positive, la notoriété de SCOR Global P&C n'a cessé de progresser durant ces dernières années.

### Une organisation basée sur un modèle commercial intégré avec une structure matricielle combinant proximité avec les clients et fonctions transverses



## « Optimal Dynamics »

Avec la publication de son nouveau plan stratégique en septembre 2013, le Groupe a énoncé ses orientations pour les trois années à venir. Il entend conserver son modèle de développement axé sur la rentabilité et l'équilibre entre ses activités de réassurance vie et de réassurance non-vie.

Le plan stratégique « Optimal Dynamics » maintient l'objectif de combiner croissance et rentabilité. SCOR Global P&C s'est fixé un objectif de ratio combiné normalisé compris entre 93 % et 94 %, tout en maintenant son développement au travers d'initiatives opérationnelles. Celles-ci incluent notamment le développement du syndicat des Lloyd's Channel 2015, l'offre de solutions de transfert de risques ILS pour des tiers et le développement des affaires avec des sociétés d'assurance spécialisées aux Etats-Unis.

SCOR Global P&C continuera par ailleurs de développer l'initiative lancée en septembre 2012, visant à porter une attention particulière et à concevoir une couverture dédiée aux assureurs globaux. SCOR Global P&C a choisi un certain nombre de grands assureurs pour lesquels un effort technique et commercial particulier sera déployé, afin de mieux couvrir leurs besoins en réassurance. Les assureurs globaux continuent en effet de revoir leurs structures de protection de réassurance et les placements de leurs programmes avec des approches plus globales. Ils se tournent davantage vers les couvertures des risques de pointe et des accumulations de sinistres, dans des structures en excédent de sinistre par événement et surtout dites « aggregate », c'est-à-dire pouvant combiner plusieurs branches et plusieurs exercices. L'expertise technique de SCOR Global P&C, ainsi que sa réactivité commerciale lui permettent de bien se positionner pour comprendre, anticiper et satisfaire la demande.

Ces initiatives s'inscrivent dans un cadre stratégique plus large qui devrait conduire à :

- une croissance des primes de SCOR Global P&C d'environ 8,5 % par année sur la durée du plan « Optimal Dynamics » (5,5 % sur le portefeuille existant, en plus de 3 % au travers d'initiatives ciblées) ;
- un rééquilibrage géographique des souscriptions de SCOR Global P&C au profit des zones Amériques et Asie-Pacifique en traités de dommages et de responsabilités ;
- la poursuite d'une politique sélective de développement et d'affirmation de leadership dans le domaine des traités de spécialités et des facultatives de grands risques en mettant à profit la solidité du fonds de commerce, l'efficacité du réseau et les synergies avec les traités de dommages et de responsabilités.

## En 2013, SCOR Global P&C a continué d'allier croissance et rentabilité technique, et a enregistré de bonnes performances, se rapprochant des objectifs et des hypothèses du plan « Optimal Dynamics »

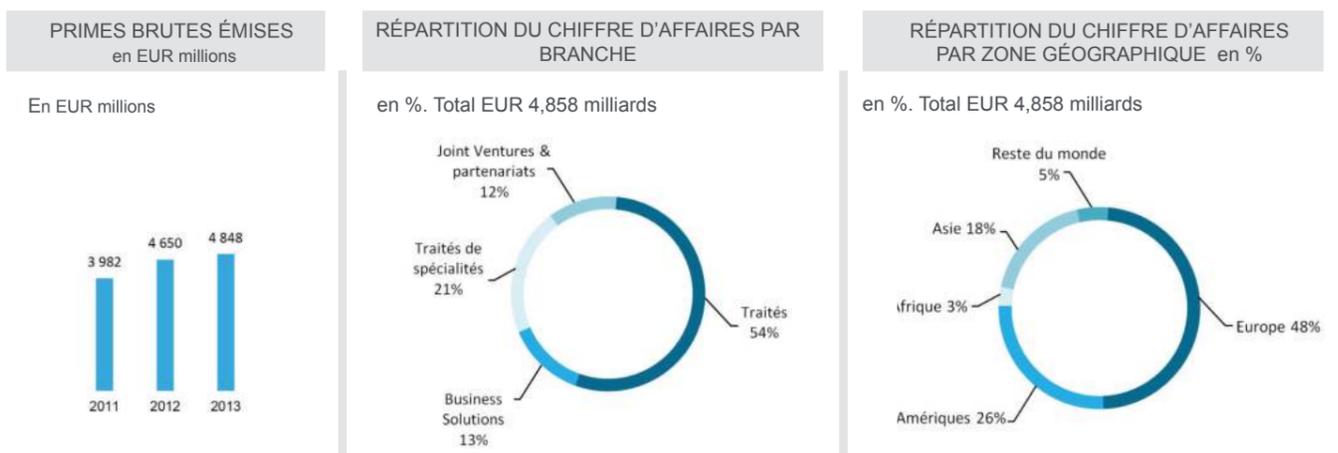
En 2013, SCOR Global P&C a enregistré une progression de +4,3 % de ses primes brutes émises (+8,3 % à taux de change constants), qui se sont établies à EUR 4 848 millions. Compte tenu de l'impact négatif de l'évolution des taux de change, ce taux de croissance est plus favorable que l'hypothèse de croissance annuelle d'environ 6 % formulée lors des renouvellements de janvier 2013.

SCOR Global P&C a enregistré un ratio combiné net de 93,9 %, en nette progression par rapport à l'hypothèse de 95-96 % du plan « Strong Momentum » et conforme aux 93-94 % fixés dans le plan « Optimal Dynamics ». Ces excellentes performances se caractérisent par :

- Une amélioration continue du ratio de sinistralité net attritionnel qui est ressorti à 57,7 %, incluant 0,7 point de réserves qui ont été libérées au deuxième trimestre 2013 pour un montant de EUR 31 millions. Le ratio de sinistralité attritionnel normalisé de 58,4 % (contre 60,1 % en 2012) nous a permis de nous rapprocher, dès le début du plan « Optimal Dynamics », de l'hypothèse de décroissance progressive vers 57 % émise sur la durée du plan ;
- un ratio de sinistralité net provenant des catastrophes naturelles de 6,4 %, conformément aux 7 % prévus par « Optimal Dynamics » ;
- une augmentation des commissions à 23,1 % du fait du développement des activités au sein du Lloyd's.

L'entité de réassurance non-vie du Groupe a enregistré tout au long de l'année 2013 d'excellents renouvellements sur l'ensemble des continents (+9 % en janvier, +6 % en avril et +8,5 % en juillet 2013), qui se sont poursuivis lors des renouvellements du 1<sup>er</sup> janvier 2014 avec une croissance des primes de 5 %. SCOR Global P&C a poursuivi la gestion dynamique de son portefeuille et de sa politique de souscription tout en développant une offre globale de couverture conforme aux besoins des clients.

## Chiffres clés 2013



## Des objectifs confirmés pour l'année 2014

Alors que le nouveau plan stratégique « Optimal Dynamics » a récemment été annoncé, SCOR Global P&C est confiant dans sa capacité à satisfaire les objectifs fixés sur la durée du plan.

SCOR Global P&C a annoncé de solides renouvellements de ses traités au début de l'année 2014, confortant sa position parmi les leaders du secteur.

SCOR Global P&C a étendu sa présence sur le marché tout en maintenant une rentabilité technique nette attendue globalement stable grâce à une forte diversification de son portefeuille, comme le démontrent les principaux indicateurs de performance ci-après :

- Quasi-stabilité tarifaire à -0,2 % en moyenne, les évolutions tarifaires sur les marchés d'assurance primaire compensant en grande partie celles enregistrées sur les marchés de la réassurance ;
- Stabilité du rendement du capital ajusté en fonction des risques ;
- Conditions sur le marché de la récession meilleures que prévu, permettant de réaliser des économies représentant un impact positif de 0,6 % sur le ratio combiné avec une légère augmentation de la couverture catastrophes naturelles. Cela a compensé quasiment une augmentation attendue du ratio brut de souscription de 0,9 % ;
- Le ratio combiné net attendu des contrats souscrits lors des renouvellements de janvier 2014 devrait rester stable par rapport aux renouvellements de janvier 2013.

C'est dans ce contexte que SCOR Global P&C a réussi à étendre son fonds de commerce et à tirer parti de nouvelles opportunités, tout en poursuivant une politique de souscription rigoureuse, en refusant les contrats offrant des termes et conditions inadéquates et en acceptant de résilier les affaires sous-tarifées.

## FOCUS

### Le marché chinois

Chloe Wang, Head of Scor Global Life China à SCOR Pékin  
et George Leung, General Manager à SCOR Hong Kong

Avec près de 1,35 milliard d'habitants, la Chine représente 20 % de la population mondiale. Bien qu'étant la deuxième économie mondiale et le cinquième marché de l'assurance, la Chine enregistre une densité d'assurance encore assez faible par rapport aux autres pays du globe.

#### Des relations solides et durables

SCOR et le marché de l'assurance chinois collaborent depuis une quarantaine d'années avec la création du premier bureau étranger du Groupe à Hong Kong en 1972. Durant ces quatre décennies, cet engagement sur le long terme a permis à SCOR d'entretenir des relations étroites avec ce marché, où SCOR a un bureau de représentation à Pékin depuis près de quinze ans. Après l'obtention de deux licences de réassurance en Chine, la première en non-vie en 2008 et la seconde en vie en 2010, SCOR a transformé son bureau de représentation local en une succursale à part entière rattachée à la société mère du Groupe, SCOR SE. Ce bureau local a permis à SCOR de renforcer son portefeuille d'activités en traités et en facultatives avec un nombre croissant de compagnies d'assurance et de réassurance chinoises, et de développer des relations avec l'autorité de régulation ainsi que de nombreuses parties prenantes. Par son implantation sur le marché local, SCOR peut répondre plus rapidement aux besoins des clients existants et nouveaux grâce à une gamme de services étendue et à une grande expertise dans différentes branches d'activités.

#### SCOR Global Life, un réassureur vie majeur en Chine

Ces dernières années, SCOR Global Life est parvenu à se positionner comme un partenaire dynamique, innovant et fiable auprès de ses nombreux clients. Outre notre traditionnelle activité de réassurance, nous apportons un soutien à nos clients en axant notre stratégie sur le marché chinois et en proposant des services adaptés, notamment :

##### - Une couverture médicale à destination des clients fortunés

Dès que la Chine a ouvert ses portes au monde occidental, de nombreuses personnes ont choisi de s'expatrier dans ce pays à fort potentiel. La couverture médicale à destination de clients fortunés (HNW) ou couverture médicale globale offre un système de remboursement complet donnant aux assurés l'accès aux meilleurs soins dans le monde. Lorsque la couverture HNW a été introduite en Chine à la fin des années 90, elle faisait partie des programmes de rémunération des employés expatriés. Ce produit est rapidement devenu populaire et a été étendu aux cadres chinois intermédiaires et supérieurs, dans le cadre de programmes de rétention des talents. Dernière tendance en date, les bancassureurs proposent ce produit à leurs clients VIP.

En étroite collaboration avec notre gestionnaire pour compte de tiers (TPA), SCOR Global Life a contribué au développement de ce produit à succès. Nos solutions très complètes à valeur ajoutée comprennent la conception des produits, la tarification & l'élaboration d'outils de tarification, l'établissement de directives en souscription, le soutien opérationnel, la rédaction de contrats, l'examen et l'audit des données, les programmes de formation, etc. SCOR est aujourd'hui bien positionné sur ce marché grâce à son expertise et à ses compétences techniques.

##### - L'introduction de services médicaux à valeur ajoutée dans la gamme de produits d'assurance

La Chine fait partie des pays les plus peuplés du monde. Par rapport aux systèmes médicaux plus développés d'autres pays, les ressources médicales en Chine sont pour l'instant insuffisantes pour répondre à la demande de la population, notamment les habitants des petites villes et des zones rurales. La plupart du temps, les meilleurs services médicaux ne sont accessibles que dans les grandes villes telles que Pékin et Shanghai.

SCOR Global Life a élaboré une couverture pour maladies redoutées unique associant couverture d'assurance et services médicaux de qualité. Si l'assuré est diagnostiqué comme souffrant d'une telle maladie, notre gestionnaire pour compte de tiers fournira, par l'intermédiaire de son réseau d'hôpitaux, une liste de plusieurs médecins spécialistes chinois capables de prescrire rapidement un traitement à l'assuré.

Outre son soutien technique habituel, SCOR Global Life a étendu son offre à la sélection de gestionnaires pour compte de tiers et à la gestion du réseau des prestataires de soins. Ce programme est encore en phase de test, mais devrait bientôt devenir un produit phare de SCOR pour nos clients.

##### - Le développement de la clientèle à travers des canaux de distribution à distance

En partenariat avec ReMark\*, SCOR Global Life est parvenu, dans le cadre d'une collaboration avec une banque importante, à proposer des produits d'assurance aux clients de cet établissement bancaire via des outils de marketing direct (e-mail/téléphone). Ce canal de distribution à distance joue un rôle particulièrement important sur un marché en développement comme la Chine

car il permet un accès plus facile et rapide aux couvertures d'assurance les plus demandées. C'est particulièrement vrai pour les personnes vivant dans des villes chinoises dont le réseau de compagnies d'assurance est insuffisamment dense. SCOR Global Life et ReMark proposent une solution complète visant à mettre en place des canaux de distribution de marketing direct et de télémarketing tels que l'email, le téléphone, le web et le téléphone portable. Cette solution représente une valeur ajoutée importante pour les assureurs locaux et joue un rôle déterminant dans le développement et la gestion des produits d'assurance vendus via des canaux de distribution directs.

#### SCOR Global P&C s'est imposé, ces trente dernières années, comme un réassureur de premier plan

SCOR Global P&C est parvenu à se positionner parmi les trois premiers réassureurs étrangers en Chine en termes de part de marché comme en termes de reconnaissance dans le pays. Ce positionnement, renforcé tout au long de ces trois décennies, est dû à notre connaissance étendue du marché, à nos relations de long terme avec nos clients, à notre bonne image, à la qualité de nos compétences techniques et de nos services, ainsi qu'au niveau élevé de sécurité financière du Groupe.

#### SCOR Global P&C a mis en place un portefeuille diversifié, structuré autour de quatre branches d'activité :

##### - Portefeuille de traités non-vie – SCOR Global P&C fait partie des rares réassureurs de référence sur ce marché

Les traités de réassurance en excédent de plein non maritimes font partie des principaux contrats de réassurance conclus par les compagnies d'assurance non-vie. Outre le fait que SCOR Global P&C est apériteur de certains programmes, l'entité l'est également pour certains traités en excédent de plein non maritimes de grande ampleur. SCOR Global P&C apporte une gamme de services, une expertise ainsi qu'une aide technique importante dans différentes branches d'activités telles que l'automobile et les risques maritimes, et sur des contrats de responsabilité civile en excédent de sinistre.

##### - Portefeuille d'affaires en facultatives – SCOR Global P&C occupe une place de premier plan dans la branche des grands risques d'entreprises et plus particulièrement sur les projets d'infrastructure

SCOR Business Solutions a toujours été reconnu comme un leader en matière de solutions de réassurance dans le domaine des infrastructures, notamment pour les systèmes de transport en commun ferroviaires souterrains en ville.

SCOR a souscrit plus de 65 contrats portant sur des lignes de métro de 27 villes chinoises depuis 2008, et compte aujourd'hui parmi les principaux réassureurs dans ce secteur. Le Groupe a pu établir des partenariats stratégiques avec des cédantes, des courtiers, des gestionnaires de projets et des entrepreneurs grâce à l'expertise de ses souscripteurs. Il contribue également à l'amélioration de la sécurité sur les chantiers chinois en promouvant les meilleures pratiques en matière de construction ainsi que les nouvelles technologies adoptées dans d'autres pays.

##### - Portefeuille crédit-caution – SCOR Global P&C fait partie des principaux réassureurs en Chine

SCOR souscrit des affaires de réassurance crédit en Chine depuis 2003. Au cours des dix dernières années, ce marché s'est considérablement développé ; il réunit aujourd'hui un grand nombre d'experts, et fournit des services de qualité. La Chine représente désormais le principal marché du portefeuille de réassurance crédit-caution de SCOR, qui s'est imposé comme l'un des réassureurs les plus importants du pays dans ce domaine. Outre ses activités en traités de spécialités, SCOR veille à offrir à ses clients une gamme complète de services sous forme de facultatives, d'études sur les assurés et d'analyses des risques. De plus, l'équipe crédit-caution passe au crible de nouveaux produits et polices, contribuant ainsi à l'établissement de meilleures pratiques de souscription.

##### - Branche spécialités – un marché en pleine croissance

Avec l'aide du gouvernement chinois, l'assurance des risques agricoles s'est, ces cinq dernières années, développée très rapidement en Chine. Ce marché devrait devenir la 2<sup>e</sup> branche non-vie (après l'automobile) du pays. SCOR Global P&C est fier de faire partie des premiers réassureurs internationaux à avoir pénétré ce marché il y a près de 8 ans. L'équipe de souscription des risques agricoles du Groupe s'est forgé une excellente image sur un marché de l'assurance et de la réassurance des risques agricoles chinois en pleine croissance et a mis en place un portefeuille diversifié et bien équilibré en termes de zones géographiques couvertes.

Le Groupe entend renforcer son positionnement sur le marché local et faire bénéficier le pays et la région dans son ensemble de sa gamme de services de qualité et de son niveau élevé d'expertise technique. Cet engagement a été récompensé en 2013 par l'obtention du prix « Most Popular Foreign-Capital Insurance Company » (« prix de la compagnie d'assurance étrangère la plus populaire ») lors du 5<sup>e</sup> congrès d'assurance international chinois.

\*ReMark, filiale du groupe SCOR, est un cabinet de conseil spécialisé dans l'élaboration de stratégies de marketing direct, les programmes de campagne et la conception de produits, ainsi que la mise en œuvre, la révision et l'amélioration des programmes d'assurance.

## FOCUS

### SCOR Global P&C a été désigné apériteur dans le projet de construction du métro de Riyad



En août 2013, l'équipe construction de Business Solutions, entité de SCOR Global P&C dédiée aux grands risques d'entreprises, a achevé la phase de négociation et a obtenu le rôle d'apériteur du programme d'assurance/de réassurance du métro de Riyad.

Le métro de Riyad (Arabie saoudite) est un système de transport rapide actuellement en construction faisant partie du projet de transport public de Riyad (Riyadh Public Transport Project RPTP). Ce projet comprend la construction d'un métro, l'établissement d'un réseau d'autobus ainsi que d'autres services de transport. Ce projet a pour objectif de répondre aux besoins d'une population en pleine croissance dans la capitale saoudienne, et de contribuer à la réduction des embouteillages et à l'amélioration de la qualité de l'air. C'est la première fois qu'une ville saoudienne sera équipée d'un métro.

Ce projet sera supervisé et opéré par l'Arriyadh Development Authority (ADA). La construction du métro débutera au début du premier trimestre 2014 et devrait être achevée d'ici 2018.

Le métro s'étendra sur 178 kilomètres, comprenant six lignes et 85 stations, dont des sections souterraines, des voies surélevées ainsi que des passages à niveau. D'un coût de USD 22 milliards, ce projet est réparti en trois lots. SCOR Global P&C est apériteur du troisième lot (lignes 4, 5 et 6), qui représente USD 7,9 milliards, et sera également chargé des analyses de gestion des risques et du protocole à suivre en matière de sinistres. La conception et la construction du troisième lot ont été confiées au consortium FAST, dirigé par le groupe FCC Construcción avec AON comme courtier d'assurance.

SCOR Global P&C est par ailleurs intervenu comme réassureur pour les premier et deuxième lots, ce qui en fait la principale partie prenante de ce projet.

L'engagement de SCOR Global P&C dans ce programme témoigne de l'implication de son équipe construction à la mise en œuvre d'une infrastructure moderne, et démontre clairement les capacités de Business Solutions en tant qu'apériteur. Au-delà de ce projet, nos équipes bénéficient d'une longue expérience dans la conception et la gestion de tels programmes d'assurance et de réassurance, comme en témoigne par ailleurs le rôle d'apériteur que SCOR Asie-Pacifique s'est vu confier dans le programme de réassurance du métro de Guangzhou, en Chine.

## SCOR GLOBAL LIFE

### « Un réassureur vie de premier plan »

SCOR Global Life (SGL), entité de réassurance vie de SCOR, figure parmi les cinq premiers réassureurs vie mondiaux. Sa stratégie repose sur la construction de relations de long terme avec ses clients partout dans le monde. Grâce à un réseau de bureaux et de filiales desservant plus de 80 pays, les spécialistes de SCOR Global Life s'adaptent aux spécificités locales de chaque marché, offrant ainsi aux clients un service de proximité très apprécié, efficace et créatif.

### Une structure dynamique, opérationnelle et internationale

SCOR Global Life offre un large éventail de produits et de services de réassurance vie adaptés aux besoins spécifiques des cédantes et couvrant un grand nombre de risques biométriques d'assurance. A ce titre, SCOR Global Life souscrit des contrats de réassurance vie dans les trois domaines d'activité suivants :

- ∞ Protection
- ∞ Solutions financières
- ∞ Longévité

Les activités de protection englobent les opérations traditionnelles de réassurance vie des risques de mortalité, invalidité, maladies redoutées, dépendance, accidents et santé, qu'il s'agisse de produits individuels, collectifs ou emprunteurs. Les traités de longévité couvrent les engagements liés à une espérance de vie de l'assuré plus longue que prévue, tandis que les solutions financières sont des contrats de réassurance visant un effet positif sur la liquidité, le bilan et le compte de résultat des clients.

En termes de primes brutes émises, plus de 60 % du portefeuille de SCOR Global Life porte sur la réassurance du risque traditionnel de mortalité au 31 décembre 2013.

SCOR Global Life offre également à ses clients des services à haute valeur ajoutée, tels que la sélection des risques, l'analyse de portefeuille, la gestion des sinistres, des programmes de formation, des outils de tarification et d'aide à la décision, la télé-souscription, le marketing direct, la réhabilitation et la prévention des risques d'invalidité.

SCOR Global Life est structuré en deux grandes unités opérationnelles que sont l'EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique, Asie-Pacifique) et les Amériques (États-Unis, Canada et Amérique latine), et en six fonctions centrales : actuariat et modélisation du risque, finance, Risk Management, Reserving, opérations, et stratégie & développement.

### Pertinence stratégique de l'acquisition de Generali US

Le 1<sup>er</sup> octobre 2013, SCOR a finalisé l'acquisition de l'intégralité de Generali U.S. Holdings, Inc. (« Generali US »), holding de l'activité de réassurance vie de Generali aux États-Unis, rendant ainsi la transaction effective à partir de cette date. SCOR a obtenu l'ensemble des autorisations réglementaires requises. Suite à cette opération, la principale société opérationnelle, Generali USA Life Reassurance, a changé de nom pour devenir SCOR Global Life USA Reinsurance Company.

La transaction s'inscrit dans le cadre des quatre piliers stratégiques de SCOR - fonds de commerce solide, forte diversification, appétence au risque contrôlée et protection du capital efficace. Elle est pleinement conforme aux objectifs de rentabilité et de solvabilité du nouveau plan stratégique « Optimal Dynamics », ainsi qu'à la politique de SCOR Global Life axée sur les risques biométriques. Elle donne à SCOR un fonds de commerce de réassurance vie bien établi et centré sur les États-Unis, apportant au Groupe de solides compétences, une clientèle importante ainsi que des infrastructures de qualité.

Des progrès remarquables ont été accomplis en termes d'intégration depuis le mois d'octobre, démontrant une nouvelle fois l'efficacité de SCOR lors d'acquisitions de grande ampleur. L'intégration des processus front-end a rapidement été une priorité et les équipes ont dû suivre un calendrier accéléré pour achever l'intégration des services de vente & marketing, de tarification

et de sélection des risques médicaux afin de minimiser les conséquences des opérations liées à l'acquisition pour la clientèle. La prochaine étape, déjà bien entamée, consiste à mettre en place les plates-formes et processus communs de gestion et d'administration de l'activité de réassurance vie aux États-Unis.

Avec l'acquisition de Generali US, SCOR Global Life devient le premier réassureur vie aux États-Unis



SCOR Global Life poursuit une croissance rentable, bien répartie entre les différentes zones géographiques et les branches d'activités

Une position de premier plan en Amérique du Nord

Aux États-Unis, l'acquisition en 2013 des activités de réassurance vie de Generali a permis à SCOR Global Life d'acquérir une position de leader sur le principal marché de réassurance vie du monde, tant en termes de portefeuille existant que d'affaires nouvelles. SCOR Global Life propose dorénavant aux compagnies d'assurance vie américaines un éventail plus large et plus complet de produits, de services, de compétences et de spécialités. La solidité du fonds de commerce de SCOR Global Life en coassurance, longévité, réassurance financière et sélection des risques automatisée est renforcée par une augmentation des capacités en souscription de polices annuelles temporaires renouvelables et en affaires facultatives.

Tout en conservant sa prééminence sur le marché du transfert de risque traditionnel de mortalité, SCOR Global Life étend son activité à de nouvelles branches d'activité :

- l'acquisition de Generali US a permis à SCOR Global Life de pénétrer le marché de l'assurance groupe aux États-Unis ;
- SCOR Global Life met actuellement en place des structures de réassurance financière afin d'aider les assureurs à gérer leurs provisions et les contraintes de solvabilité liées à leur portefeuille vie ;
- les activités de SCOR Global Life aux États-Unis ont commencé à bénéficier l'expertise du Groupe dans la structuration de solutions de longévité ;
- enfin, le système de sélection des risques automatisée Velogica a franchi une étape marquante le 5 février 2013 à 14 heures, 00 minutes et 38 secondes, heure à laquelle il a traité sa millionième demande d'assurance vie, un record historique qui place l'outil de SCOR Global Life très loin devant toutes les autres solutions de sélection des risques automatisée du marché. Une nouvelle version de Velogica, actuellement en phase de développement, ouvrira la voie à d'importantes affaires nouvelles sur les marchés de l'assurance vie avec ou sans sélection médicale.

Le taux de cession de réassurance vie au Canada, qui tourne autour de 70 %, en fait l'un des principaux marchés de réassurance vie du monde. SCOR Global Life a poursuivi avec succès l'expansion de son portefeuille d'affaires nouvelles, avec une solide croissance en 2013. Comme sur les autres marchés, SCOR Global Life se concentre sur la création de valeur ajoutée pour les entreprises canadiennes, avec par exemple une analyse détaillée des statistiques de mortalité ou du taux de chute, ainsi qu'une aide à la sélection des risques. En 2013 de nouveau, ces capacités de création de valeur ont joué un rôle majeur

dans la consolidation des relations de réassurance avec des assureurs vie soigneusement sélectionnés. SCOR Global Life a fait également avancer ses initiatives stratégiques telles que l'adoption de Velogica et le développement des produits de longévité sur le marché de l'assurance canadien, qui s'adressent tous deux à un marché encore inexploité et doté d'un fort potentiel.

En Europe, une présence diversifiée dans une optique de long terme

En France, SCOR Global Life a poursuivi son développement focalisé sur les risques biométriques. L'expertise en matière d'exploitation de données et de segmentation des risques a permis de renforcer les positions de la division sur les marchés de l'emprunteur et de la prévoyance individuelle. Sur ces garanties, SCOR Global Life a complété son offre par le service de télé-souscription SCOR Telemed, utilisé depuis avec succès par plusieurs clients français depuis 2013. SCOR Global Life reste également actif dans le domaine du financement et soutient ses partenaires dans leurs actions commerciales. Sur un marché de la dépendance toujours en attente d'un cadre réglementaire, SCOR Global Life s'est développé, avec des offres adaptées, tant auprès d'acteurs mutualistes que de bancassureurs. Enfin, SCOR Global Life a continué à conseiller ses clients dans le futur cadre réglementaire de Solvabilité 2.

La succursale de SCOR Global Life aux Pays-Bas a enregistré un exercice très dynamique, avec la souscription d'affaires nouvelles aussi bien avec des fonds de pension qu'avec des assureurs. Il convient de noter tout particulièrement la conclusion d'une transaction innovante dans le domaine de la longévité (voir plus bas).

En Allemagne, SCOR Global Life a confirmé son positionnement parmi les principaux réassureurs vie du pays dans un contexte extrêmement concurrentiel. Parmi les affaires nouvelles souscrites en 2013 figuraient des contrats d'assurance invalidité combinés à des services innovants de gestion des sinistres, ainsi que de la réassurance financière pour le marché de la dépendance. On constate par ailleurs l'émergence de nouveaux besoins en matière de longévité et de gestion du capital.

Au Royaume-Uni et en Irlande, SCOR Global Life a continué de renforcer son positionnement remarquable et son excellente réputation parmi les principaux acteurs du marché. L'activité maladies redoutées a connu une accélération considérable en 2013, tendance à laquelle SCOR Global Life a participé de manière décisive en dirigeant la majeure partie des opérations sur ce marché et en aidant ses clients à élaborer des produits innovants proposant une réelle valeur ajoutée au souscripteur final.

En Italie, SCOR Global Life est devenu numéro un du marché grâce à la gamme complète de produits et de services offerts aux clients, à ses relations durables avec de nombreuses compagnies d'assurance et aux importantes synergies réalisées avec SCOR Global P&C.

En Espagne et au Portugal, l'année 2013 s'est révélée très intéressante et a permis un développement tant au niveau de l'entreprise que de l'équipe. SCOR Global Life a accédé à la première position du marché suite à la conclusion de deux importantes opérations de rachat de portefeuille (Value of In-Force) en 2013. Ces transactions, qui s'appuyaient sur des portefeuilles traditionnels de mortalité, correspondent pleinement à la stratégie et à l'appétence au risque de SCOR, et contribueront dans une large mesure à l'embedded value de 2013. En outre, malgré le contexte agité des marchés de l'assurance vie espagnol et portugais, SCOR Global Life a réalisé d'importants projets de développement de produits avec un choix de clients sur différents segments tels que les maladies redoutées ou la dépendance.

En Scandinavie, Sweden Re a su passer du statut de filiale à celui de succursale, ce qui lui a permis d'allouer davantage de moyens au développement de son activité et aux services clients, et contribue à renforcer un positionnement solide sur le marché.

## Une présence renforcée en Asie-Pacifique

En **Asie-Pacifique**, profitant de la plateforme régionale construite ces dernières années, SCOR Global Life a enregistré une forte croissance, principalement en raison des opportunités en « capital management », en particulier sur les marchés d'Asie du Nord, et de l'évolution favorable de son implantation sur les marchés australien et néo-zélandais. SCOR Global Life est en bonne voie pour saisir de nouvelles opportunités dans la région, dont les perspectives d'activité demeurent largement positives. SCOR Global Life conserve une appétence au risque prudente en Asie-Pacifique, conformément à l'orientation biométrique du Groupe.

## Tirer parti des opportunités présentes dans les économies émergentes et à forte croissance

En **Amérique latine**, l'évolution de l'environnement social, économique et réglementaire s'accompagne de multiples opportunités de croissance. SCOR Global Life a continué de tirer parti de son solide positionnement sur ses principaux marchés que sont le Mexique, le Brésil, le Chili et le Pérou. Outre l'expansion de la branche de réassurance vie traditionnelle, SCOR Global Life compte une importante réserve de projets en développement de produits pour la clientèle fortunée, les maladies redoutées, les frais hospitaliers et le décès accidentel. Au Brésil, un nouveau partenariat, qui inclut les services de SCOR Telemed, témoigne de l'approche unique et créatrice de valeur de SCOR Global Life. Cette année, SCOR Global Life obtiendra le statut de réassureur local au Brésil, poursuivant ainsi sa croissance sur cet immense marché particulièrement porteur.

SCOR Global Life a réussi à consolider son positionnement en **Europe centrale et orientale**, ainsi qu'en **Russie**. Replacée dans le contexte européen, la pénétration de l'assurance vie reste faible dans ces pays et présente donc un potentiel de croissance important. Les projets de création de produits devraient contribuer à bénéficier de l'évolution attendue de ces marchés. La conclusion d'affaires nouvelles et la conquête de nouveaux clients dans différents pays témoignent de l'engagement à long terme de SCOR Global Life dans cette région.

Au **Moyen-Orient**, SCOR Global Life a consolidé son portefeuille vie et santé en s'attachant avant tout à la rentabilité. Du fait du lancement ou de l'adoption prochaine de nouveaux régimes obligatoires, la région est encore considérée comme un marché à fort potentiel de croissance en assurance et réassurance vie et santé.

SCOR Global Life a également enregistré une solide croissance en **Afrique** en 2013, avec des garanties VIH et individuelles pour des clients sud-africains, des transactions en vie et santé en Afrique subsaharienne et de nombreuses lignes de produits en Afrique du Nord.

## SCOR Global Life continue de concevoir pour ses clients des solutions innovantes à base de données

### La longévité : incursion réussie au Royaume-Uni ainsi que dans d'autres pays

Le transfert du risque de longévité est un domaine qui présente pour les réassureurs d'importantes perspectives de croissance sur des marchés aux régimes de retraite matures. Pour SCOR Global Life en particulier, doté d'un important portefeuille de risques de mortalité, la longévité est un risque très attractif, qui permet une excellente diversification.

SCOR Global Life offre à ses clients un large éventail de solutions de couverture contre le risque d'allongement de l'espérance de vie. Celles-ci vont des swaps de longévité, qui apportent une couverture spécifique des engagements issus de portefeuilles définis venant de régimes de retraite ou de blocs de rentes viagères, aux contrats structurés innovants « hors de la monnaie », qui proposent une couverture de longue ou de courte durée selon le besoin du client. SCOR met toujours l'accent sur un entretien approfondi pour définir les besoins précis du client et élaborer une solution sur mesure correspondante.

En 2013, SCOR Global Life a réussi à conclure trois transactions, à savoir deux swaps de longévité au Royaume-Uni et une opération aux Pays-Bas qui correspondait également à la première couverture « hors de la monnaie » de SCOR Global Life.

## Solutions financières : de remarquables performances en 2013

Les solutions financières de SCOR Global Life permettent aux clients d'optimiser leur bilan, en soutenant la croissance des affaires nouvelles et/ou en renforçant leur solvabilité grâce à une équipe internationale dédiée. L'équipe conçoit et met en œuvre ces offres sur mesure, tout en s'assurant que chaque transaction est bien conforme à l'appétence au risque de SCOR pour le risque biométrique correctement tarifé. Les solutions proposées en Europe et aux États-Unis couvrent principalement le « capital management » et la solvabilité, du fait de la maturité de ces marchés d'assurance vie. En Asie-Pacifique, il s'agit principalement de financer la croissance avec certains outils d'aide au marketing direct, en phase avec le développement rapide de ces marchés d'assurance vie émergents.

Ce domaine devrait contribuer pour une large part à la croissance attendue de SCOR Global Life dans le cadre du plan « Optimal Dynamics ». Les équipes régionales et internationales sont renforcées afin d'étendre la présence de SCOR Global Life sur ce marché, mais aussi d'accroître les capacités d'exécution.

Tout au long de l'année 2013, SCOR Global Life a enregistré d'excellentes performances, avec la conclusion de nombreuses transactions sur tous les continents, qui représentent au total plus d'un milliard d'euros de primes futures en valeur actualisée.

## A la pointe de la recherche et développement : cinq centres de R&D apportent des solutions innovantes aux clients

Afin de faire bénéficier les clients du Groupe des informations les plus récentes, les centres de R&D de SCOR Global Life collaborent régulièrement avec des chercheurs et des établissements d'enseignement supérieur qui font autorité dans leur domaine.

Grâce à ces partenariats, les centres de R&D bénéficient d'une large palette d'expertises qui contribuent à renforcer les compétences de SCOR Global Life en matière d'évaluation du risque.

### - Centre international de R&D en assurance longévité et mortalité

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

### - Centre international de R&D en assurance invalidité et maladies redoutées

Bénéficiant de l'expérience internationale de SCOR Global Life, ce centre évalue et prévoit les tendances majeures en matière de maladies graves et de facteurs de risque d'invalidité. La corrélation de la sinistralité et des cycles économiques est l'un des sujets à l'étude. Grâce à une approche locale du risque, le centre est en mesure d'informer directement les nouveaux marchés des derniers développements de produits au niveau international. A travers ses études de portefeuilles, ce centre offre aux clients un conseil personnalisé en matière de conception de produits et de suivi du risque.

### - Centre international de R&D en assurance dépendance

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

## SCOR GLOBAL LIFE

### - Centre international de R&D en sélection médicale et acceptation des sinistres

Pour les assureurs, la sélection des proposants constitue un outil essentiel de gestion des risques. Ce centre assure le pilotage et la mise en œuvre de la politique de sélection des risques et d'acceptation des sinistres pour toutes les divisions de SCOR Global Life. Il procède également au suivi des avancées médicales, dont il évalue l'impact sur le secteur de l'assurance. Enfin, il analyse les causes et les circonstances des sinistres, et vérifie la bonne application de la politique de sélection des risques.

### - Centre international de R&D sur le comportement des assurés

L'année a connu la naissance d'un cinquième centre de R&D consacré à la modélisation du comportement des assurés. En effet, l'adéquation entre la persistance réelle des assurés dans un portefeuille et les hypothèses prises par les assureurs au moment de la construction des produits est une des clés de création de valeur pour les produits d'assurance vie de long terme. La conjoncture économique, l'évolution des taux de marché ou encore les problèmes de réputation peuvent fortement influencer sur le comportement des assurés et en particulier sur leur sortie de contrat. L'expérience internationale de longue date de SCOR Global Life permet de développer une expertise spécifique sur thématiques afin de renforcer la maîtrise des risques associés.

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

### SCOR Global Life offre à ses clients un large choix de produits et de services

Depuis octobre 2011, l'outil de tarification en ligne des risques **SOLEM** rencontre un franc succès auprès des clients de SCOR Global Life. La demande soutenue constatée sur de nombreux marchés a déjà entraîné plusieurs mises à jour de l'outil et le nombre d'entreprises utilisatrices continue de croître partout dans le monde grâce au grand choix de langues disponibles, à savoir l'anglais, le français, l'allemand, l'espagnol, l'italien, le russe et, depuis avril 2013, le néerlandais. SOLEM permet de tarifier les risques de tous les produits d'assurance vie, parmi lesquels le décès toutes causes, décès accidentel, incapacité et maladies redoutées. L'outil comporte également un manuel de tarification pour la dépendance. Plus de 400 entreprises de 90 pays utilisent aujourd'hui cet outil unique et innovant, qui leur permet de sauvegarder, de retrouver et de modifier les tarifications calculées. En conséquence, quelque 2 500 utilisateurs individuels dans le monde entier se connectent régulièrement au site.

**Velogica®** est un outil automatisé d'évaluation des risques de mortalité, qui s'appuie sur un processus breveté pour interpréter des données électroniques (telles que l'historique des médicaments prescrits ou des données relatives aux conducteurs) conjuguées à des données relatives aux demandes pour la souscription de polices d'assurance vie en temps réel. A partir d'une évaluation prédictive du risque et d'une technique de captation des assurés, Velogica aide ses clients à revoir de fond en comble leurs modèles de distribution et de traitement des affaires nouvelles. Plus de 1,3 million de demandes d'assurance vie ont été souscrites par Velogica, un chiffre qui place le logiciel très loin devant les autres solutions automatisées du marché. En 2013 a été amorcée une mise à jour majeure du système. Grâce à cette amélioration, Velogica pourra souscrire de nouveaux produits, développer sa base clients, voire pénétrer d'autres marchés que les États-Unis.

SCOR **Teleméd** est une filiale entièrement dédiée à la télé-souscription, conçue pour faciliter le processus de souscription et de tarification des risques accident et santé. Le Groupe a mis au point un logiciel de télé-entretiens de pointe et recourt à un système automatisé de sélection des risques qui lui permet de faire face à tous les cas de figure, du plus simple au plus complexe. En 2010, SCOR Teleméd a commencé avec succès à proposer ses services à plusieurs clients en Espagne, où il figure aujourd'hui au premier rang des prestataires de services de télé-souscription. SCOR Teleméd est également présent sur le marché suédois, où une plate-forme a été mise en place avec succès. En 2013, le Groupe a lancé ses opérations de télé-souscription sur le marché français.

## Parole d'experts



Herman Krekelberg,  
Managing Director  
chez SCOR Global Life Netherlands,



et Bruno Latourrette,  
Chief Actuary  
chez SCOR Global Life

### reviennent sur la transaction de réassurance du risque de longévité/mortalité conclue avec Aegon

La transaction de longévité/mortalité Aegon conclue en 2013 était une opération aussi innovante que complexe. Elle a été élaborée sous forme d'une option en dehors de la monnaie sur portefeuille synthétique couvrant Aegon contre la tendance de mortalité aux Pays-Bas et, dans une moindre mesure, aux États-Unis, au-delà d'un seuil prédéfini et jusqu'à un certain plafond. Cette transaction a une maturité de 20 ans avec une commutation couvrant les expositions au-delà de 20 ans. La structure s'accompagne de collatéraux visant à protéger l'ensemble des parties contre le risque de contrepartie. La Société Générale s'est chargée de la syndication et RMS, des modélisations nécessaires à la commutation. La transaction a été structurée à la fois comme un produit dérivé et un traité de réassurance.

Quels sont les objectifs d'une telle transaction ?

Cette transaction permet à Aegon un transfert du risque de longévité à coût de capital modéré et la libération de fonds propres correspondants.

L'intention d'Aegon était également d'ouvrir de nouveaux marchés pour permettre la cession du risque de longévité en mettant en place une structure transparente pouvant être utilisée pour de futures transactions. Dans la même veine, Aegon a conclu un premier contrat de longévité en 2012 auprès des marchés financiers. Cette deuxième opération en est un autre exemple. Du reste, Aegon a déjà annoncé son intention d'explorer d'autres opportunités de marché en vue de garantir une gestion efficace de ses risques de longévité aux Pays-Bas.

Outre la libération de capital et le développement d'un marché liquide, la transaction présente l'avantage de faire bénéficier à Aegon de toute déviation favorable en longévité.

Pour SCOR, cette transaction est une excellente occasion de démontrer son expertise sur un marché encore émergent. De plus, compte tenu de l'exposition importante du Groupe en mortalité, cette transaction permet une meilleure diversification des risques.

Pensez-vous que la demande augmentera, est-ce une attente du marché ?

Les communiqués de presse d'Aegon et de SCOR relatifs à cette transaction ont été largement repris par les médias et ont conduit à des demandes spécifiques de la part d'autres compagnies d'assurance retraite néerlandaises.

Le marché des rentes et de la retraite néerlandais figure parmi les principaux marchés mondiaux, avec un encours de EUR 1 000 milliards d'actifs pour les fonds de pension et de EUR 350 milliards pour les compagnies d'assurance.

Le risque de longévité est considéré comme important et grandissant, notamment par les compagnies d'assurance retraite. Certaines tendances se profilent telles que le passage du régime de retraite à prestations définies (« Defined Benefit plan ») au régime de retraite à cotisations définies (« Defined Contribution plan »), ainsi que le nombre croissant de transactions de type « pension buy-ins » et « pension buy-outs » ; ces tendances devraient conduire dans les années à venir à une hausse de la demande en couverture de longévité auprès de compagnies d'assurance retraite. Ces différentes parties cherchent en effet à limiter les expositions au risque de longévité compris dans les contrats de type « pension buy-outs » pour les raisons susmentionnées. A vrai dire, le marché potentiel de la longévité néerlandais est probablement trop important pour qu'il puisse être absorbé seulement par les réassureurs. SCOR privilégie donc les transactions innovantes qui aident la société à remplir ses obligations en matière de retraite.

## Parole d'experts

En quoi cette transaction se distingue-t-elle d'un swap de longévité ?

Dans les deux cas, les solutions couvrent exclusivement des risques biométriques. Le principal intérêt d'une transaction indicielle ou d'une opération en « stop loss » sur portefeuille synthétique réside dans le transfert de risque et la libération de capital.

Avantage propre à cette solution : il n'est pas nécessaire d'échanger les informations sur le portefeuille ni de réaliser de due diligence.

Toutefois, ces solutions n'offrent qu'une couverture partielle des risques car du risque de base reste chez l'assureur. Et dans certains cas, la couverture dépendra fortement de la disponibilité des indices, inconvenient en partie compensé par la technologie utilisée par Aegon en matière de portefeuilles synthétiques.

Un swap indemnitaire offre une excellente couverture puisqu'il reflète parfaitement l'expérience longévité du portefeuille assuré. La maturité est généralement fixée à expiration naturelle des portefeuilles sous-jacents. Avec un swap de longévité, le risque biométrique disparaît complètement du bilan. En revanche, un swap indemnitaire requiert un processus plus strict de due diligence et engendre des coûts de gestion plus importants.

### Prévisions

Le marché de la longévité néerlandais a un potentiel de croissance très important. Avec les deux transactions de longévité réalisées jusqu'à présent par Aegon et l'intérêt croissant d'autres acteurs pour ce type d'opérations, ce marché semble peu à peu se développer. La demande en assurance directe provient de compagnies d'assurance retraite et non des fonds de pension, le principal objectif étant une gestion du risque et du capital efficace, ce que permet une transaction indicielle ou en « stop loss » sur portefeuille synthétique. Mais dans les deux cas, la couverture reste partielle. Selon les précisions, les assureurs néerlandais devraient, au même titre que les assureurs britanniques, prendre des couvertures indemnitaires malgré des capacités potentiellement limitées.

Ces transactions respectent pleinement l'appétence au risque de SCOR. Avec la volonté de mettre en œuvre des solutions innovantes en collaboration avec nos clients, le Groupe entend contribuer au développement, aux Pays-Bas et dans d'autres pays cibles d'Europe continentale, du marché de la longévité encore naissant.

## SCOR GLOBAL LIFE

**ReMark**, filiale à 100% de SCOR Global Life, conçoit et met en œuvre des programmes de marketing direct visant à établir et à entretenir la fidélité à la marque en augmentant la valeur et la rentabilité de chaque client. ReMark permet aux assureurs, aux institutions financières et aux groupements affinitaires d'acquérir, de renforcer et de fidéliser une clientèle rentable.

**Réhalto**, filiale à 100 % de SCOR Global Life, est une société dédiée au développement du bien-être en entreprise. Implanté depuis une dizaine d'années en France et au Benelux, Réhalto promeut des solutions concrètes et éprouvées pour les entreprises permettant une amélioration très sensible de leurs performances. En assurance de personnes, l'offre de Réhalto inclut en particulier des services d'intervention post-traumatique et de gestion de crise en milieu professionnel, la gestion des arrêts de travail par l'aide au retour à la santé et à la vie active des salariés et la prévention des risques psychosociaux des salariés et des managers.

### Le plan stratégique « Optimal Dynamics »

Dans le cadre de son plan stratégique « Optimal Dynamics », SCOR Global Life prévoit d'enregistrer un volume de primes d'environ EUR 20 milliards et des résultats techniques de EUR 1,5 milliard sur les trois prochaines années pour atteindre un volume de primes brutes émises d'environ EUR 7,1 milliards d'ici fin 2016.

Ces performances équivalent à un taux de croissance organique annuelle d'environ 6 %, principalement lié à une augmentation de la diversification en faveur des marchés émergents, des solutions financières et des opérations de longévité, ces trois branches respectant la politique de la division, axée sur les risques biométriques. La marge technique devrait rester stable à environ 7 % grâce à la longue expérience en risques biométriques de SCOR Global Life, en tenant compte d'une légère dilution provenant d'une augmentation des opérations de couverture de longévité et de solutions financières.

SCOR Global Life renforcera également ses principaux atouts concurrentiels - sa dimension et son infrastructure internationales, ses capacités en matière de big data ainsi que sa stratégie axée sur la clientèle - en travaillant en étroite collaboration avec les assureurs vie afin de leur apporter des produits et des services de qualité.

Grâce à son expertise avérée, à la solidité de son fonds de commerce et à sa gamme de produits et de services adaptés aux besoins des clients, SCOR Global Life est confiant dans sa capacité à atteindre ses objectifs.

### SCOR Global Life a allié marge technique élevée et croissance forte, confirmant ainsi le dynamisme de son fonds de commerce en 2013

L'année 2013 a représenté pour l'entité de réassurance vie du Groupe une année riche en événements avec l'acquisition de Generali US finalisée au mois d'octobre, la signature de nouveaux contrats en Asie, au Royaume-Uni et dans la péninsule ibérique, et la concrétisation réussie de diverses opportunités de croissance dans les segments stratégiques des « solutions financières » et de la longévité. Tout cela a permis à SCOR Global Life d'enregistrer une croissance solide de 11 % de ses primes brutes émises par rapport à 2012 (+14,5 % à taux de change constants) à EUR 5 405 millions.

Ces excellentes performances sont notamment dues à l'acquisition de Generali US, dont le niveau de primes brutes émises représentait EUR 209 millions au quatrième trimestre, et à une croissance organique à deux chiffres (+10,2 % à taux de change constants). Le Royaume-Uni, l'Irlande, l'Espagne et l'Asie ont contribué à cette croissance organique, tout comme les branches longévité et réassurance de financement, compensant en partie les effets négatifs des taux de change (EUR 163 millions) et les réductions volontaires de l'activité au Moyen-Orient, en France et dans les pays nordiques, ainsi que dans les branches invalidité et assurance individuelle accidents.

SCOR Global Life a enregistré une marge technique élevée de 7,3 % (contre 7,7% en 2012, qui comprenait un grand nombre d'éléments non-récurrents). Les performances étaient conformes à l'hypothèse de 7 % émise dans le plan « Optimal Dynamics » (qui reflète l'évolution en cours de la composition du portefeuille).

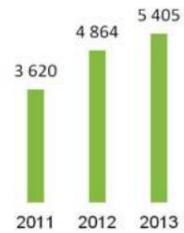
## SCOR GLOBAL LIFE

Le Groupe a renforcé son positionnement sur le marché de la réassurance vie américain par l'acquisition réussie de Generali US, qui a permis à SCOR Global Life Americas (SGLA) de devenir le premier réassureur vie aux Etats-Unis. Le processus d'intégration se déroule plus rapidement que prévu, l'organisation business, les processus de tarification ainsi que les systèmes de gestion des ressources humaines étant déjà en place. Le fait que SCOR n'ait perdu aucun client et aucun collaborateur-clé confirme le savoir-faire du Groupe en matière d'intégration de nouvelles acquisitions. Un autre témoignage de la mise en œuvre réussie de cette acquisition fut la confirmation d'un gain d'acquisition net des coûts liés aux acquisitions de EUR 183 millions dans les comptes du quatrième trimestre, confirmant l'estimation initiale de SCOR d'un gain d'acquisition supérieur à EUR 100 millions ainsi que l'estimation révisée lors des résultats du 3e trimestre d'un gain supérieur à EUR 150 millions.

### Chiffres clés 2013

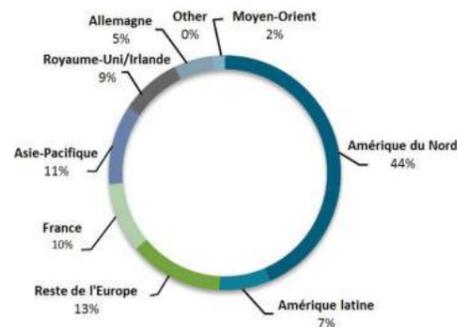
#### PRIMES BRUTES ÉMISES en EUR millions

En EUR millions



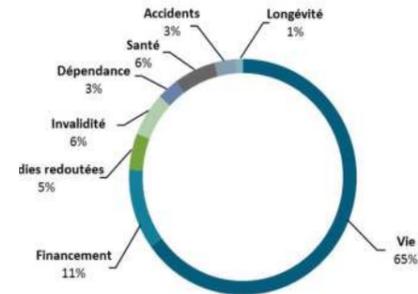
#### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR BRANCHE

En %. Total EUR 5,405 milliards



#### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE en %

En %. Total EUR 5,405 milliards



## Parole d'expert



Dave Dorans, Senior Vice President - Value Added Services chez SCOR Global Life Americas,

**nous parle de l'évolution de l'outil de sélection des risques Velogica®**

La définition de Velogica mentionnée dans le document ci-joint est-elle correcte ?

Velogica® est un système de sélection des risques très pointu s'appuyant sur une technologie brevetée pour réorganiser en profondeur le processus de souscription des primes d'assurance Vie dont la valeur nominale est relativement faible. Velogica réduit le temps de sélection des risques de plusieurs semaines à quelques minutes tout en apportant une couverture suffisante contre les risques de mortalité grâce à l'exploitation de sources externes et d'algorithmes sophistiqués. Ce service comprend des rapports de gestion et des données sur les décisions prises en matière de sélection permettant de suivre les performances des affaires en cours. Il comprend également une analyse statistique des informations sur les demandes d'assurance et la souscription effectives permettant aux entreprises clientes d'identifier, de suivre et de contrôler les éventuels comportements d'anti-sélection sur l'ensemble de la chaîne jusqu'à l'agent d'assurance..

Quelles sont les récentes évolutions concernant Velogica ?

Velogica continue d'apporter à SCOR un avantage concurrentiel et de permettre au Groupe d'augmenter son volume d'affaires. Début 2013, Velogica a franchi une étape importante en traitant sa millionième demande, se distinguant ainsi très nettement des autres solutions automatisées du marché. Velogica était jusqu'à présent utilisé pour évaluer les risques de nos affaires de réassurance vie sans sélection médicale, qui sont des polices avec une valeur nominale faible et destinées aux cédantes de taille moyenne. Avec le lancement en 2014 de la version 4 de Velogica, notre marché va pouvoir s'étendre. L'amélioration des infrastructures et de l'architecture du système nous permettra d'ajouter des données et de proposer des produits hybrides simplifiés au sein du segment des polices avec sélection médicale. Nous pourrions ainsi proposer des tarifs et des programmes plus compétitifs et mieux adaptés aux besoins spécifiques de nos clients.

Ce système très spécifique pourrait-il être mis en place dans d'autres pays ?

Certaines caractéristiques de la version actuelle de Velogica sont fondées sur des algorithmes destinés à l'analyse d'informations relatives au marché américain. Toutefois, grâce aux améliorations en cours, la version 4 ouvre la voie à une extension au-delà de ce marché.

Comment évoluera, d'après vous, ce produit ?

Nous sommes convaincus que les systèmes de souscription automatisés tels que Velogica poursuivront leur expansion sur le marché américain en attirant de nouvelles compagnies d'assurance ou en utilisant de nouveaux canaux de distribution. Ce système sera utilisé comme un outil à destination des polices avec sélection médicale, qui représentent l'essentiel du marché américain. A ce titre, nous avons l'occasion unique de combiner la plateforme de sélection des risques Velogica avec la plateforme OPEN, dont SCOR a hérité avec l'acquisition de Generali US, pour permettre une évaluation des risques et obtenir des résultats complets sur des produits à risques préférentiels en seulement quelques jours.

## Une période d'inflexion

L'événement marquant de l'année 2013 aura été sans conteste l'inflexion des politiques monétaires menées par les banques centrales britannique (« Bank of England ») et américaine (« FED ») sur fond d'amélioration progressive de la conjoncture tant en termes d'emploi que de croissance. Le taux de chômage s'établit sous la barre des 8 % au Royaume-Uni et des 7 % aux Etats-Unis, avec une accélération du taux de progression du PIB. En conséquence, les taux d'intérêt à 10 ans ont fortement augmenté dans ces deux régions, les taux anglais passant de 2,2 % à un maximum de 3 % et les taux américains de 1,75 % à environ 3 %.

Si le risque systémique qui avait effrayé les marchés en 2011 et 2012 a disparu, les perspectives macro-économiques de la zone euro restent maussades. L'économie tourne au ralenti, avec des anticipations de croissance faible, le taux de chômage reste à des niveaux historiquement élevés et le niveau d'endettement de nombreux pays reste préoccupant. Le risque de déflation rôde. Les taux d'intérêt auront eu une évolution contrastée dans la zone euro. Le taux à 10 ans allemand a très légèrement augmenté en un an de 1,32 % à 1,92 %, bien moins qu'aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni, signe d'une différenciation très marquée des politiques monétaires. Les taux des pays dits « périphériques » se sont en revanche détendus avec une baisse des taux en Espagne (de 5,26 % à 4,15 % pour le 10 ans) ou en Italie 4,49 % à 4,12 % pour le 10 ans.

Dans ce contexte de reprise graduelle de l'économie mais de mise en place de politiques, à terme, moins accommodantes de la part des banques centrales, les actifs risqués les moins corrélés aux taux ont été les plus recherchés. L'hétérogénéité de cette reprise a créé des écarts de performance relative significatifs. Les pays émergents ont souffert du fait d'un essoufflement de leur croissance mais aussi de réallocations vers les pays développés aux perspectives plus stables et prometteuses. Ainsi, si le S&P 500 américain affichait une performance de plus de 32 % sur l'année, l'indice Bovespa brésilien était en recul de près de 18 % alors que les différents indices européens étaient en hausse d'environ 25 %.

La révision des anticipations sur les politiques monétaires de la FED et de la Bank of England a conduit à une dévalorisation instantanée des produits obligataires entraînant la plus mauvaise performance des principaux indices de taux depuis 20 ans et le krach de 1994. Toutefois, la hausse des taux britanniques et américains a redonné un peu de valeur aux produits obligataires avec des pentes de courbes de taux élevées.

Les performances des dettes d'entreprises de la catégorie non spéculative ont souffert de l'accroissement des taux sans risque, leur composante « crédit » déjà serrée ne permettant pas de compenser l'effet négatif des taux.

Pour les dettes d'entreprises de la catégorie spéculative, la composante « crédit » a continué à être fortement prédominante. Ces titres auront donc encore affiché des performances plus importantes que le seul portage qu'ils procurent du fait du resserrement de leurs marges dans un contexte de recherche de rendement toujours prédominant dans les stratégies d'allocations des investisseurs. Ainsi, les marchés des dettes dites de « haut rendement » ont progressé de 7 % à 9 % et les titres subordonnés bancaires de 11 %. Dans ce contexte, seules les dettes émergentes ont souffert avec la forte volatilité des devises locales, les principaux indices baissant de 6 % à 7 %.

## Un positionnement du portefeuille d'investissement toujours prudent

Tout au long de 2013, SCOR a maintenu une stratégie d'investissement prudente, en particulier par le biais de la stratégie dite de « rollover ». Cette stratégie d'investissement consiste à maintenir une durée du portefeuille obligataire relativement courte et à générer des cash-flows financiers récurrents, tout en gérant de manière dynamique le portefeuille d'actifs. Au 31 décembre 2013, les cash-flows attendus sur le portefeuille obligataire sur les 24 prochains mois se sont élevés à EUR 6,1 milliards (y compris les liquidités et placements à court terme). Ce positionnement défensif du portefeuille obligataire a permis de limiter l'impact négatif de la hausse des taux d'intérêt sur la valorisation des actifs du Groupe tout en conservant un degré élevé de flexibilité et en gardant intacte notre capacité à capturer des rendements plus importants. Ainsi, après le mouvement de hausse des taux initié en mai 2013, en particulier au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, la durée du portefeuille obligataire a été légèrement augmentée, passant de 2,7 ans fin 2012 à 3,4 ans fin 2013.

La qualité du portefeuille obligataire a été maintenue avec une notation moyenne stable de AA-, sans exposition à la dette

souveraine de l'Espagne, de la Grèce, de l'Irlande, de l'Italie et du Portugal, ni à aucune dette émise par les Etats et municipalités des Etats-Unis.

Conformément aux orientations du plan stratégique « Optimal Dynamics », le Groupe a poursuivi le redéploiement d'une partie de ses liquidités sur le marché des créances (« loans »), en particulier sur les segments de la dette d'entreprise, de la dette infrastructure et de la dette immobilière. Ces actifs représentaient 3 % du portefeuille au 31 décembre 2013. La hausse des marchés actions a, quant à elle, été mise à profit pour réduire notre exposition, du fait notamment d'une charge en capital prohibitive sous Solvabilité II, la part des actions passant de 5 % fin 2012 à 3 % fin 2013 avec concomitamment un renforcement de la convexité au sein de cette poche, et donc une plus forte protection en cas de baisse des marchés.

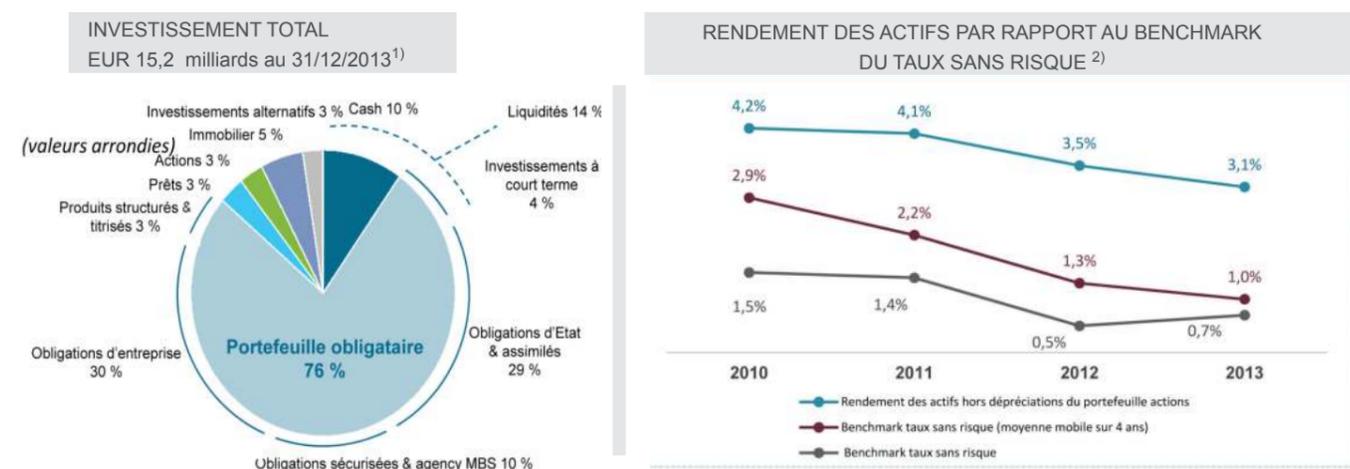
En matière immobilière, le 29 mai 2013, SCOR a pris le contrôle à hauteur de 59,9 % du capital de MRM, société foncière cotée soumise au régime des sociétés d'investissements immobiliers cotées (SIIC), dans le cadre d'une augmentation de capital en numéraire. L'opération s'est accompagnée d'une restructuration de la dette bancaire et obligataire du groupe MRM qui a permis à SCOR d'investir dans une société au bilan assaini et à la situation de trésorerie rétablie. Le montant de l'investissement de SCOR s'est élevé à EUR 53,3 millions. Cette opération a généré un profit d'acquisition (« badwill ») de EUR 27 millions (net des frais d'acquisition).

Enfin, face à la très forte volatilité sur les devises, le Groupe maintient une politique stricte de congruence entre ses actifs et ses engagements au passif. Les actifs financiers du Groupe sont ainsi investis dans les mêmes devises que les passifs de réassurance, c'est-à-dire essentiellement en USD, en EUR et en GBP, et l'exposition aux risques des pays émergents est de ce fait extrêmement limitée.

## Une contribution significative de la gestion d'actifs aux résultats du Groupe

Au 31 décembre 2013, les placements s'élevaient à EUR 15 187 million et étaient constitués de liquidités (10 %), d'obligations dont des investissements à court terme (76 %), de prêts (3 %), d'actions (3 %), d'immobilier (5 %) et d'autres investissements (3 %). La contribution de SGI aux résultats du Groupe a été importante en 2013, avec un rendement du portefeuille d'investissement de +3,1 % avant dépréciations sur le portefeuille actions et de +2,6 % après dépréciations, soit EUR 372 millions avant impôts. Le niveau des dépréciations de EUR 97 millions étant lié au décalage comptable de deux ans créé par les normes IFRS sur les provisionnements actions, il n'est que le reflet de la baisse des marchés en 2011 et n'a eu aucune incidence sur la valeur de l'actif net du Groupe. Ainsi, ces chiffres renforcent la pertinence du modèle de gestion active de SGI, fondé sur une politique d'investissement prudente, une allocation tactique dynamique et le contrôle et la diversification des risques.

## Chiffres clés 2013



(1) hors fonds détenus par les cédantes, éléments techniques et coupons courus

(2) Taux sans risque sur quatre ans, avec une répartition des devises à la fin de l'exercice en USD (Etats-Unis), EUR (Allemagne) et GBP (Royaume-Uni)

## Parole d'expert



Alexandre Stoessel, Head of Credit chez  
SCOR Global Investments,

**nous parle du  
fonds SCOR Euro High Yield**

En quoi consiste le marché de la dette High Yield ?

Le marché de la dette High Yield regroupe les obligations émises par les sociétés de la catégorie dite « spéculative », ce qui représente plus de 200 milliards d'euros d'encours en Europe. Cette catégorie désigne les émetteurs qui ne sont pas en mesure d'obtenir une notation de catégorie « investissement » (de BBB à AAA) de la part des agences en raison de leur niveau d'endettement élevé. L'univers High Yield est composé d'une part d'émetteurs qui utilisent volontairement l'effet de levier procuré par l'endettement, principalement les opérations de « Leveraged Buyouts » (LBO), et d'autre part de sociétés qui ont vu leur note abaissée par les agences en raison d'une dégradation de leur activité, il s'agit des « fallen angels ». Le marché européen regroupe ainsi plus de 200 émetteurs parmi lesquels Fiat, HeidelbergCement, Picard ou Nokia, mais également des sociétés peu connues, à fortes marges et leaders sur leurs marchés respectifs.

De manière générale, à quels principaux risques s'expose-t-on lorsqu'on investit sur ce marché ?

Le rendement à moyen terme d'un investissement sur le marché High Yield sera déterminé par le taux de défaut enregistré dans le portefeuille. A l'inverse du marché « investment grade » qui suppose un taux de défaut très proche de zéro, investir sur un portefeuille High Yield revient à anticiper que le rendement perçu sera supérieur aux pertes générées par les défauts. C'est ce qui explique que le rendement proposé sur les obligations High Yield soit bien supérieur aux autres marchés de la catégorie « Fixed Income ». A titre d'exemple, avec un rendement moyen de 6 % en début d'année, le marché High Yield euro peut absorber un taux de défaut cumulé de 33 % des émetteurs en portefeuille sur cinq ans.

Le fonds SCOR Euro High Yield a obtenu en 2013 5 étoiles de la part de Morningstar, pouvez-vous nous expliquer les raisons de ce succès ?

Notre stratégie d'investissement sur le High Yield s'appuie sur un processus d'analyse qui privilégie la génération de cash flows et le désendettement rapide. Ainsi, les émetteurs appartenant à des activités cycliques ou des secteurs dont les marges sont volatiles comme la pétrochimie, les semi-conducteurs ou le papier sont en général écartés car ils ne nous permettent pas de faire des projections fiables. A l'inverse, les secteurs tels que la pharmacie, les câble-opérateurs ou encore l'alimentation sont privilégiés. Cette discipline nous a permis de surperformer notre indice de référence ainsi que la plupart des fonds concurrents sur les trois dernières années.

Quelles sont vos anticipations pour 2014 ?

Depuis son lancement en 2010, notre fonds a généré une performance de 44,99 % car les politiques monétaires accommodantes et l'abondance de liquidités ont permis aux taux de défaut de rester très bas. Par ailleurs, la mise en place progressive des nouvelles normes réglementaires Solvency II et Basel III ont favorisé les investissements dans les obligations High Yield au détriment des marchés d'actions. Ce contexte favorable au marché High Yield restera en place en 2014 selon nous. Cependant, avec un rendement moyen autour de 5 %, proche de son plus bas historique, les obligations High Yield ont désormais peu de potentiel d'appréciation en capital. L'essentiel de la rentabilité devrait ainsi provenir de la composante portage, rendant les niveaux de performance enregistrés ces dernières années difficiles à reproduire.

1. Message du Président

2. La situation économique en 2013

3. L'action SCOR

4. Le journal de l'année 2013

5. La stratégie de SCOR

6. Les trois moteurs du Groupe

7. La gouvernance de l'entreprise

8. La responsabilité sociale et  
environnementale chez SCOR

9. SCOR dans le monde



De gauche à droite\* : Charles Gaves, Gérard Andreck, Andreas Brandstetter, Guillaume Sarkozy (représentant du groupe Malakoff Médéric), Guylaine Saucier, Daniel Valot, Denis Kessler, Claude Tendil, Fields Wicker-Miurin, Peter Eckert, Kory Sorenson, Thierry Derez et Kevin J. Knoer (représentant du personnel).

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

Le Conseil d'administration de 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-Directeur général au nom de la Société.

Le Conseil d'administration de SCOR est composé de 13 administrateurs : Denis Kessler, Président du Conseil, Gérard Andreck, Andreas Brandstetter, Thierry Derez, Peter Eckert, Charles Gave, Kevin J. Knoer (administrateur salarié), Guillaume Sarkozy (en tant que représentant du Groupe Malakoff Médéric), Guylaine Saucier, Kory Sorenson, Claude Tendil, Daniel Valot et Fields Wicker-Miurin. Sur les 13 administrateurs, 11 sont indépendants : Gérard Andreck, Andreas Brandstetter, Thierry Derez, Peter Eckert, Charles Gave, Guillaume Sarkozy (en tant que représentant du Groupe Malakoff Médéric), Guylaine Saucier, Kory Sorenson, Claude Tendil, Daniel Valot et Fields Wicker-Miurin.

Les administrateurs ont des expériences et des compétences très diversifiées. En plus du Président du Conseil, 6 administrateurs exercent ou ont exercé des fonctions de haut niveau dans le domaine de l'assurance. 3 administrateurs ont exercé ou exercent des fonctions de haut niveau dans l'industrie bancaire et financière, et enfin 3 exercent la fonction d'administrateurs de société à titre d'activité principale. Le Conseil bénéficie d'une expérience internationale avec des administrateurs exerçant leur fonction en Suisse, au Royaume-Uni, en Autriche, aux États-Unis, au Canada et à Hong Kong.

### Denis Kessler (Président-Directeur général de SCOR SE)

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

### Claude Tendil (administrateur référent)

De nationalité française, Claude Tendil a débuté sa carrière à l'UAP (Union des Assurances de Paris) en 1972. Il a rejoint le groupe Drouot en 1980 en qualité de Directeur général adjoint ; il est promu en 1987 Directeur général puis nommé Président-Directeur général de Présence assurances, filiale du groupe AXA. En 1989, il est nommé administrateur et Directeur général d'Axa-Midi assurances, Directeur général d'AXA de 1991 à 2000, puis Vice-président du directoire du groupe AXA jusqu'en novembre 2001. Il est par ailleurs, pendant cette même période, Président-Directeur général des sociétés d'assurances et d'assistance françaises du groupe AXA. Claude Tendil a été Président-Directeur général du groupe Generali en France à partir d'avril 2002, jusqu'en octobre 2013, date à laquelle il devient Président du Conseil d'administration. Il est également Président du groupe Europ Assistance depuis mars 2003.

### Gérard Andreck

De nationalité française, Gérard Andreck est Président du groupe MACIF depuis juin 2006 après en avoir été le Directeur général en juin 1997. Très impliqué dans l'économie sociale, Gérard Andreck a assuré la présidence du CJDES (Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale) entre 1991 et 1993 ainsi que celle du CEGES (Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale) de mai 2009 à décembre 2011. Le 1<sup>er</sup> juillet 2008, il est élu Président du Groupement des entreprises mutuelles d'assurances (GEMA) pour un mandat de 3 ans et est réélu en 2011 pour un nouveau mandat de 3 ans. En novembre 2010, il intègre le Conseil économique et social et environnemental (CESE).

### Andreas Brandstetter

De nationalité autrichienne, Andreas Brandstetter a été membre du directoire d'UNIQA Versicherungen AG de 2002 à 2011. Depuis 2011, il est Président du directoire et Directeur général d'UNIQA, Directeur général d'Austria Versicherungsverein Privatstiftung, membre du directoire de PEIF (Pan European Insurance Forum), Directeur adjoint de la Chambre économique autrichienne, division banque et assurance, et membre du directoire de la Fédération de l'industrie autrichienne.

### Thierry Derez

De nationalité française, Thierry Derez a été avocat, inscrit au barreau de Paris, avant d'entrer en 1995 dans le groupe d'assurances AM-GMF, d'abord en tant que Directeur général adjoint de GMF puis en 2001 en tant que Président-Directeur général des Assurances mutuelles de France et de la GMF et à partir de septembre 2003, comme Président-Directeur général du groupe AZUR-GMF. Il est aujourd'hui Président du Conseil d'administration d'Assurances mutuelles de France, de GMF Assurances et Président-Directeur général de la Garantie mutuelle des fonctionnaires (GMF). Il est nommé administrateur de MAAF Assurances en novembre 2004, et en devient Président-Directeur général en juin 2005. Depuis juin 2007, il est Président du Conseil d'administration de MMA IARD Assurances mutuelles, MMA IARD, MMA Vie Assurances mutuelles et MMA Vie. Depuis 2008, il occupe la fonction de Président-Directeur général de Covéa.

### Peter Eckert

De nationalité suisse, Peter Eckert, possède une large expérience internationale dans la gestion du risque, les assurances et l'assurance vie, la gestion d'actifs, la banque et les technologies. Il a été membre du directoire (1991-2007) et Chief Operating Officer (2002-2007) de Zurich Financial Services, membre de la Commission fédérale des banques suisses EBK à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2007 jusqu'au 31 décembre 2008 et Président adjoint du Conseil de l'autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) en Suisse du 1<sup>er</sup> janvier 2008 au 31 décembre 2008. Du 1<sup>er</sup> janvier 2009 au 14 novembre 2011, il a été Président de la banque Clariden Leu et du 10 janvier 2012 au 31 mars 2012, mandataire de la FINMA auprès de l'assureur maladie CPT à Berne (Suisse).

## Le Conseil d'administration

---

### Charles Gave

De nationalité française, Charles Gave mène des recherches sur l'allocation tactique d'actifs depuis plus de 40 ans. Après avoir passé trois ans en qualité d'analyste financier dans une banque d'investissements française, il crée CECOGEST en 1974, une entreprise de recherche indépendante au travers de laquelle il sert pendant 12 ans un large portefeuille de clients dans le monde entier. En 1986, Charles Gave quitte la recherche pure pour la gestion monétaire : il co-fonde Cursitor-Eaton Asset Management où il est responsable de la politique de placement et gère plus de 10 milliards de dollars d'argent institutionnel sur la base de mandats de gestion mondiaux. En 1995, Cursitor est cédée à Alliance Capital que Charles Gave quittera finalement en 1998 pour créer GaveKal dont il est l'actuel Président. Il est aujourd'hui aux conseils de Marshall-Wace, Grace Financial et Président de l'Institut des libertés à Paris. Il est par ailleurs titulaire d'un DESS d'Economie (Toulouse), diplômé de l'IEP (Toulouse) et de l'université de l'Etat de New York (MBA).

### Kevin J. Knoer (administrateur salarié)

De nationalité américaine, Kevin J. Knoer dispose de 32 ans d'expérience en assurance incluant l'ingénierie et le contrôle des risques et la souscription de risques industriels. Il est titulaire d'un Bachelor of Science et d'un MBA, et a servi comme sous-marinier dans l'armée américaine. Depuis son arrivée chez SCOR en 1996, il a occupé divers postes tant en traités qu'en facultatives aux États-Unis. De 2007 à 2010, il a été Directeur régional adjoint de SCOR Business Solutions (SBS) en Asie-Pacifique. Il est actuellement Vice-président et souscripteur senior en dommages pour SBS et est basé à New York.

### Groupe Malakoff Médéric (représenté par Guillaume Sarkozy)

De nationalité française, Guillaume Sarkozy est ingénieur de formation, diplômé de l'École spéciale des travaux publics (ESTP). Il commence sa carrière professionnelle en 1974 à la direction de la sécurité civile au ministère de l'Intérieur, puis devient ingénieur grands comptes chez IBM France de 1977 à 1979. De 1979 à 2005, il est dirigeant d'entreprises dans le secteur du textile. Jusqu'en juin 2006, Guillaume Sarkozy exerce parallèlement de nombreuses responsabilités à la tête d'organisations professionnelles, notamment à l'Union des industries textiles (1993-2006), au Groupe des fédérations industrielles (2004-2006), au CNPF (1994-1998), au MEDEF (2000-2006), à la CNAV (1994-1998), à la CNAM (2004-2005) et au Conseil économique et social (2004-2006). En 2004, il devient Vice-président du MEDEF et Vice-président de la CNAM (2004-2005). Guillaume Sarkozy a rejoint le groupe Médéric en juin 2006. Il est nommé Délégué général le 1<sup>er</sup> septembre 2006, puis Délégué général du groupe Malakoff Médéric en juillet 2008 lors de la fusion des groupes Médéric & Malakoff. De 2004 à 2013, il a été membre du Haut conseil pour l'avenir de l'assurance maladie.

### Guylaine Saucier

De nationalité canadienne, Guylaine Saucier est diplômée en commerce de l'École des hautes études commerciales, « Fellow » de l'Ordre des comptables agréés (F.C.A.) et administrateur agréé de l'Institut des administrateurs de sociétés. Elle a été Présidente et Directrice générale du groupe Gérard Saucier, une entreprise spécialisée dans les produits forestiers. Elle fait partie du Conseil d'administration de nombreuses grandes entreprises, dont la Banque de Montréal, Areva et Wendel. Dans le passé, elle a été Présidente du comité mixte sur la gouvernance d'entreprise (ICCA, CDNX, TSX) créé en 2000, Présidente du Conseil d'administration de la société CBC/Radio-Canada et Présidente du Conseil de l'institut canadien des comptables agréés. Elle fut également la première femme à être nommée à la présidence de la Chambre de commerce du Québec. Elle a été nommée Membre de l'ordre du Canada en 1989 et s'est vue décerner le titre de « Fellow » de l'Institut des administrateurs de sociétés en 2004, le 25<sup>e</sup> Prix de gestion de l'université McGill en 2005 et la désignation d'administrateur de société émérite du Collège des administrateurs de sociétés en 2010.

### Kory Sorenson

De nationalité britannique, Kory Sorenson, née aux États-Unis, a fait sa carrière dans la finance, en consacrant ces quinze dernières années exclusivement à la gestion du capital et du risque au sein de compagnies d'assurance et d'institutions bancaires. Plus récemment, elle a proposé des prestations de conseil dans le domaine de l'assurance. Elle a occupé jusqu'à la fin de l'année 2010 le poste de Managing Director, Head of Insurance Capital Markets chez Barclays Capital à Londres, où son équipe a réalisé des opérations innovantes en gestion du capital telles que le lancement des premières titrisations privées et renouvelables. Elle a par ailleurs réalisé des fusions-acquisitions, ainsi que des opérations sur fonds propres, de capital hybride et de couverture pour d'importantes compagnies d'assurance. Elle dirigeait auparavant l'équipe en charge des marchés financiers spécialisés dans l'assurance au Crédit suisse ainsi que l'équipe en charge des marchés de la dette des institutions financières chez Lehman Brothers en Allemagne, en Autriche et aux Pays-Bas. Elle a débuté sa carrière en banques d'investissements à Morgan Stanley et dans le secteur financier chez Total S.A. Elle parle couramment français et est titulaire d'un DESS de l'Institut d'études politiques de Paris, d'un master en économie appliquée de l'université Paris Dauphine, et d'une licence en sciences politiques et en économétrie avec mention bien de l'American University de Washington D.C.

### Daniel Valot

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

### Fields Wicker-Miurin

De nationalité américaine et britannique, Fields Wicker-Miurin est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, de l'université de Virginia et de la Johns Hopkins University. Fields Wicker-Miurin a commencé sa carrière dans la banque avant de rejoindre en tant qu'associée senior le groupe Strategic Planning Associates (désormais Oliver Wyman), où elle était la principale conseillère des Lloyd's of London. En 1994, elle est nommée Directrice financière et Responsable de la stratégie du London Stock Exchange où elle a conduit la restructuration de LSE & des marchés actions londoniens. Elle a été par la suite membre du Nasdaq Technology Advisory Council, du groupe d'experts consultant le Parlement européen sur l'harmonisation des marchés financiers et du directoire du ministère du commerce britannique, où elle préside le comité en charge de l'ensemble des subventions gouvernementales aux entreprises. En 2002, elle est l'un des fondateurs de la société Leaders' Quest, entreprise sociale de dimension internationale collaborant avec des dirigeants de tous secteurs et du monde entier intéressés par un mode de direction responsable et pertinent. En 2007, elle a été faite Officier de l'Ordre de l'Empire britannique. Elle est par ailleurs administrateur de BNP Paribas, de CDC Group Plc et de BILT, et est membre de la commission ministérielle du ministère de la justice britannique.

# Les Comités du Conseil d'administration

## Le Comité stratégique

Le Comité stratégique est composé de Denis Kessler (Président), de Gérard Andreck, d'Andreas Brandstetter, de Thierry Derez, de Peter Eckert, de Charles Gave, du Groupe Malakoff Médéric (représenté par Guillaume Sarkozy), de Guylaine Saucier, de Kory Sorenson, de Claude Tendil, de Daniel Valot et de Fields Wicker-Miurin (« Le Comité stratégique »), désignés par le Conseil d'administration de la Société et choisis parmi les administrateurs. La durée du mandat des membres du Comité stratégique coïncide avec celle de leur mandat d'administrateur.

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 de l'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 2013, le Comité stratégique s'est réuni 5 fois. Ses travaux ont concerné l'ensemble de la stratégie du Groupe et, en particulier, l'examen de projets d'acquisition.

## Le Comité des comptes et de l'audit

Le Comité des comptes et de l'audit est composé de Daniel Valot (Président), de Peter Eckert, de Guillaume Sarkozy, de Guylaine Saucier et de Kory Sorenson. 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, conformément aux principes posés par le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF. La durée de leur mandat coïncide avec celle de leur mandat d'administrateur.

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 2013, 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 de l'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 2013, 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 du Document de référence, financement et valorisation du Groupe, appel d'offres pour la sélection des Commissaires aux comptes, revue annuelle des travaux des Comités des comptes et de l'audit des filiales du Groupe, revue annuelle des normes et références Groupe (Group Policies, Group Guidelines).

## Le Comité des risques

Le Comité des risques est composé de Peter Eckert (Président), de Thierry Derez, de Charles Gave, de Guylaine Saucier, de Kory Sorenson (par décision du Conseil d'administration du 5 novembre 2013), de Claude Tendil, de Daniel Valot et de Fields Wicker-Miurin. Tous les membres de ce 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). Il étudie également les risques stratégiques (y compris les risques émergents) ainsi que les principaux engagements techniques et financiers du Groupe.

Au cours de l'année 2013, le Comité des risques a étudié principalement les sujets suivants : analyse des principales expositions et des principaux risques du Groupe, l'appétence du Groupe pour le risque, les risques liés aux initiatives stratégiques du plan « Optimal Dynamics », les risques liés à l'acquisition de Generali US, la « Capital Shield Strategy » et son effectivité, l'exposition au risque de taux d'intérêt, l'expérience du risque de mortalité vie aux USA, le contrôle de l'exposition aux catastrophes naturelles et à la pandémie, passage à Solvency II, résultats du modèle interne et d'allocation du capital, gouvernance et guidelines de la gestion d'actifs, revue des rapports de solvabilité et contrôle interne.

## Le Comité des rémunérations et des nominations

Le Comité des rémunérations et des nominations est composé de Claude Tendil (Président), de Charles Gave, de Guylaine Saucier, de Daniel Valot et de Fields Wicker-Miurin (par décision du Conseil d'administration du 5 novembre 2013). Tous les 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.

## Les Comités du Conseil d'administration

Le Comité s'est réuni quatre fois au cours de l'année 2013. Ses travaux ont porté sur les plans d'attribution et de souscription d'actions, sur les modalités de rémunération du Président-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 du coût de la gouvernance du Groupe.

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 quatre 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-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.

### COMMISSAIRES AUX COMPTES

#### Commissaires aux comptes titulaires

MAZARS

Représenté par Messieurs Michel Barbet-Massin et Antoine Esquieu

Tour Exaltis – 61, rue Henri Regnault

92075 La Défense Cedex

CRCC de Versailles

ERNST & YOUNG Audit

Représenté par Monsieur Guillaume Fontaine

Tour First

1, Place des saisons

92400 Courbevoie

#### Commissaires aux comptes suppléants

Monsieur Charles Vincensini

Picarle et Associés

## Le Comité exécutif

### Le Comité exécutif



#### Denis Kessler (Président-Directeur général de SCOR SE)

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



#### Paolo De Martin (Directeur général de SCOR Global Life SE)

Paolo De Martin, de nationalité italienne, est diplômé en économie de l'université Ca' Foscari (Italie). Il a ensuite passé deux ans dans le domaine de l'optique en tant que fondateur et associé-gérant d'un fabricant lunetier. Il a rejoint General Electric (GE) en 1995 en tant que stagiaire en finance à Londres. En 1997, il rejoint l'audit interne et le consulting group de GE, en charge de missions au sein des diverses entités de GE aux Amériques, en Europe et en Asie-Pacifique. En 2001, Paolo De Martin est promu Executive Manager de GE Capital Europe avant de rejoindre GE Insurance Solutions comme Financial Planning and Analysis Manager des activités de réassurance de dommages et de responsabilités. En 2003, il est nommé Directeur financier de GE Frankona Group, avant de devenir, en juillet 2006, Directeur financier de Converium. En septembre 2007, Paolo De Martin est nommé Directeur financier Groupe (Group Chief Financial Officer) de SCOR SE. En janvier 2014, après un congé sabbatique, Paolo De Martin est nommé Directeur général de SCOR Global Life SE.



#### Benjamin Gentsch (Directeur général adjoint de SCOR Global P&C SE)

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



**Frieder Knüpling (Group Chief Risk Officer de SCOR SE)**

De nationalité allemande, Frieder Knüpling est diplômé des universités de Göttingen et de Fribourg en mathématiques et en physique. Il est assistant de recherches à l'université de Fribourg ainsi que dans d'autres universités avant de soutenir sa thèse de doctorat sur la modélisation économétrique des données macroéconomiques et financières. De 1999 à 2002, il travaille chez Gerling-Konzern Globale Rückversicherungs-AG et sa filiale britannique, où il s'occupe de tarification et d'évaluation. A partir de 2003, il dirige le service d'actuariat et de comptabilité de la société Revios. En 2007, Frieder Knüpling dirige le service Corporate Actuarial Department sous la responsabilité du Chief Risk Officer. Il est nommé Deputy Chief Risk Officer de SCOR en décembre 2008. En juillet 2010, il est nommé Deputy Chief Executive Officer de SCOR Global Life SE et membre du Comité exécutif du Groupe (Comex). A compter du 1<sup>er</sup> octobre 2012, il devient Deputy Group Chief Risk Officer auprès de Philippe Trainar et en janvier 2014, il est nommé Group Chief Risk Officer. Frieder Knüpling est membre de l'Association des actuaires allemands (Deutsche Aktuarvereinigung) et « Chartered Enterprise Risk Analyst (CERA) ».



**Mark Kociancic (Directeur financier de SCOR SE)**

Mark Kociancic, de nationalité canadienne, est diplômé de l'université de Toronto en commerce. Il a également les certifications de Chartered Accountant (CA) et de Chartered Financial Analyst (CFA). Après ses études, Mark Kociancic rejoint en 1992 Ernst & Young au sein des équipes d'assurance vie et non-vie, puis assume peu à peu des responsabilités dans le secteur de l'assurance dans les groupes St Paul Guarantee, Avalon Risk Associates et Tokio Marine. Il rejoint ensuite SCOR US en mai 2006 en tant que Senior Vice President et Directeur financier (Chief Financial Officer). Il est nommé Directeur financier (Chief Financial Officer) du Hub des Amériques de SCOR en juin 2008 et promu Executive Vice President en juillet 2010. En octobre 2012, il est nommé Directeur financier adjoint (Deputy CFO) de SCOR et devient Directeur financier du Groupe (Group Chief Financial Officer) en mai 2013.



**Gilles Meyer (Directeur général adjoint de SCOR Global Life SE)**

Gilles Meyer a la double nationalité française et suisse et est diplômé d'une école de commerce française, il est titulaire d'un MBA du GSBA de Zurich. Gilles Meyer a débuté sa carrière comme souscripteur chez Swiss Re avant de prendre en charge à Bâle le département facultative de la société La Baloise. Après 23 ans d'expérience en réassurance de traité et facultatives, Gilles Meyer a été Directeur général d'Alea Europe de 1999 à 2006, en charge à la fois de la réassurance de dommages et de la réassurance vie, et de 2005 à 2006 Directeur de la souscription Groupe d'Alea. Il a rejoint le Groupe en janvier 2006 et dirigeait les marchés germanophones de SCOR Global P&C SE basés à Hanovre, Bâle et Winterthur. Il a été nommé responsable de la Business Unit 1 de SCOR Global Life SE et membre du Comité exécutif du Groupe en novembre 2006 puis Directeur général adjoint (Deputy Chief Executive Officer) de SCOR Global Life SE en septembre 2007. En février 2008, il est nommé Directeur général (Chief Executive Officer) de SCOR Global Life SE et en janvier 2014, il devient Directeur général adjoint (Deputy Chief Executive Officer) de SCOR Global Life SE.



**Victor Peignet (Directeur général de SCOR Global P&C SE)**

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



**Philippe Trainar <sup>1)</sup>**

Philippe Trainar, de nationalité française, a été Group Chief Risk Officer et membre du Comité exécutif du Groupe du 1<sup>er</sup> avril 2010 au 17 janvier 2014. Ancien élève de l'ENA et licencié en sciences économiques, il a occupé de nombreuses fonctions dans la haute administration de 1981 à 1999, notamment en tant que responsable de la modélisation macro-économique au ministère de l'Economie et des Finances, attaché financier auprès de l'ambassade de France en Allemagne (1985-1987), conseiller au cabinet du premier ministre (1993-1995) et sous-directeur en charge des finances publiques puis des questions économiques internationales au ministère de l'Economie et des Finances. En 2000, il intègre la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA) en tant que directeur des affaires économiques, financières et internationales. En février 2006, il est nommé Chief Economist du groupe SCOR. Philippe Trainar préside la Commission d'analyse et de gestion des risques de la Fédération française des sociétés d'assurance (FFSA). Il est membre du Comité scientifique de l'Autorité de contrôle prudentiel, et de la Commission économique de la nation. Par ailleurs, Philippe Trainar a mené de nombreux travaux scientifiques sur le risque, l'assurance, la solvabilité ainsi que sur l'économie, qui ont été publiés dans des revues scientifiques telles que le *Journal of Risk and Insurance*, les *Geneva Papers, Economie & Statistique* ainsi que dans la revue *Risques*.



**François de Varenne (Président du directoire de SCOR Global Investments SE)**

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

<sup>1)</sup> Philippe Trainar a été membre du Comité exécutif jusqu'au 17 janvier 2014 en tant que Group Chief Risk Officer

- 1. Message du Président
- 2. La situation économique en 2013
- 3. L'action SCOR
- 4. Le journal de l'année 2013
- 5. La stratégie de SCOR
- 6. Les trois moteurs du Groupe
- 7. La gouvernance de l'entreprise
- 8. La responsabilité sociale et environnementale chez SCOR
- 9. SCOR dans le monde

## Le capital humain

La politique Ressources Humaines de SCOR s'appuie sur ses valeurs d'entreprise et s'intègre dans le plan stratégique. Fin 2013, le Groupe comptait 2 315 collaborateurs dans le monde (hors ReMark).

Nos valeurs se déclinent de la manière suivante :

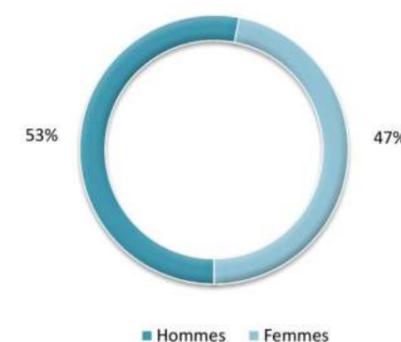
- ∞ la rentabilité, liée à la transparence, à la cohérence, à la responsabilité et à la crédibilité ;
- ∞ l'expérience, liée à la qualité, à la confiance, à l'innovation, à l'engagement et à l'intégrité ;
- ∞ l'excellence opérationnelle, liée à la concurrence loyale, à la mobilité, au leadership et à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

Elles s'articulent avec les principaux domaines de compétence attendus des salariés afin de démontrer notre engagement à l'égard des parties prenantes du Groupe : nos actionnaires, nos clients, les salariés eux-mêmes et l'entreprise dans son ensemble.

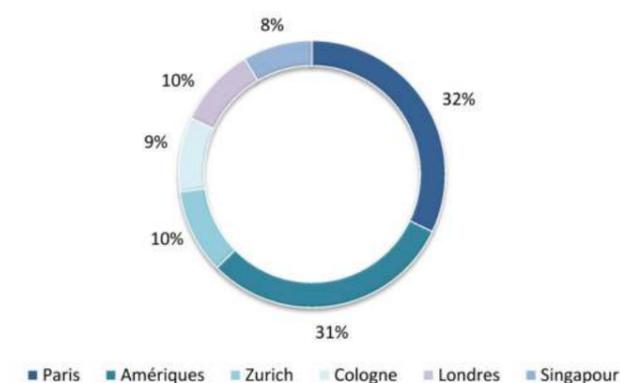
### Données chiffrées Groupe

Un Groupe de 2315 collaborateurs de 50 nationalités différentes

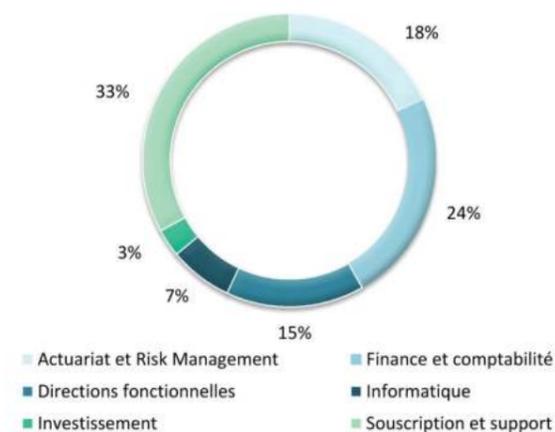
Répartition des effectifs par sexe



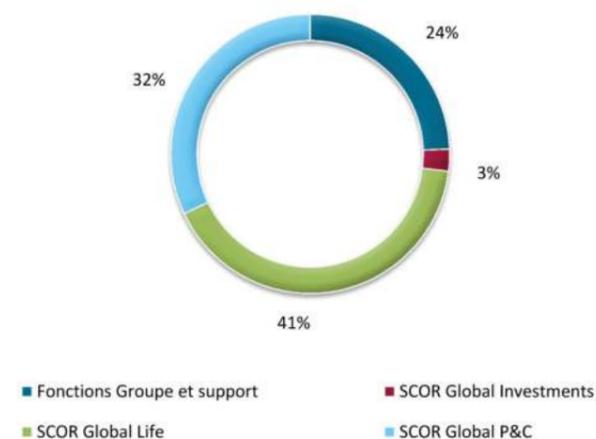
Répartition des effectifs par Hub



Répartition des effectifs par département



Répartition des effectifs par métiers



# Le capital humain

L'exercice 2013 a été marqué par l'acquisition de l'intégralité de Generali US Holdings, Inc. (« Generali US »), holding de l'activité de réassurance vie de Generali aux Etats-Unis le 1<sup>er</sup> octobre 2013.

La Direction des Ressources Humaines, tant au niveau du Groupe qu'au niveau du Hub des Amériques, a été particulièrement impliquée et attentive à la parfaite intégration de ces collaborateurs dans leur nouvel environnement.

En effet, si les équipes de Generali US ont fait l'objet d'un transfert automatique de leur contrat de travail vers SCOR comme le prévoyait la transaction, SCOR a souhaité anticiper et optimiser l'accueil des nouveaux collaborateurs en procédant, dès la phase amont de l'acquisition, à une étude approfondie des profils et des composantes des packages de rémunérations individuels et des avantages associés. Plusieurs réunions d'information ont été organisées pour les collaborateurs des deux entités (SCOR et Generali US) associant le top management et la Direction des Ressources Humaines et préparant l'ensemble des acteurs à la phase active de l'intégration opérationnelle dans le Groupe. Il a ainsi été possible de proposer des packages de rémunération reposant sur les principes de SCOR et dont la compétitivité a été à minima maintenue. Un plan d'actions gratuites SCOR spécifique a été mis en place dès l'intégration (welcome shares), et pour certains, l'entrée dans le Partnership selon le niveau de responsabilité et de compétences.

Cette phase préparatoire a ainsi contribué à une intégration rapide des collaborateurs ayant rejoint SCOR à l'occasion de ce rachat, et a permis au Groupe de se focaliser sans délai sur la partie opérationnelle et les objectifs définis dans son plan stratégique.

## Recrutement et intégration

Dans un environnement compétitif où le capital humain est un élément clef, SCOR s'emploie à recruter les meilleurs talents possibles et les meilleurs potentiels qui contribuent aux évolutions du Groupe en apportant une constante innovation.

Pour faire face à ces enjeux, SCOR a développé au niveau du Groupe des principes communs de recrutement afin de :

- garantir le respect de l'égalité des chances en affirmant son appétence pour les parcours multiculturels et la diversité ;
- s'assurer d'une évaluation fiable de l'adéquation des candidats avec ses besoins humains et techniques tout en respectant les principes de non-discrimination ;
- favoriser la prise de responsabilité de ses managers en les rendant acteurs du recrutement, avec le support de la Direction des Ressources Humaines ;
- permettre l'intégration de candidats qui partageront les valeurs du Groupe et qui souhaiteront s'y engager dans la durée et y progresser.

Pour atteindre ses objectifs ambitieux, SCOR n'hésite pas à développer des partenariats étroits avec les meilleures écoles et universités au niveau mondial et à offrir des opportunités aux étudiants et aux jeunes diplômés par le biais de stages, de contrats de thèse ou de V.I.E..

C'est également l'occasion pour le Groupe de partager son savoir-faire et de participer à la formation des nouvelles générations qui pourront, à terme, rejoindre SCOR et participer à son développement.

L'action conjointe du management et de la Direction des Ressources Humaines ne s'arrête pas au recrutement mais se prolonge par un processus d'intégration structuré dont le double objectif est de permettre au nouvel entrant de se familiariser avec les pratiques du Groupe et de favoriser le développement d'un sentiment d'appartenance.

Au travers de rencontres avec ses pairs et de formations ciblées, le nouveau collaborateur peut ainsi découvrir toute la densité du Groupe et en appréhender les différentes dimensions, notamment au travers d'événements tels que la journée d'intégration « DiSCORvery » qui accueille annuellement l'ensemble des nouveaux collaborateurs ou les semaines « Welcome Weeks » centrées sur un métier ou une division (ex. : Souscription P&C).

## Carrière et Talent Management

La gestion individuelle des carrières et le développement des compétences des collaborateurs sont des objectifs majeurs de la politique RH du Groupe et du plan stratégique « Optimal Dynamics ».

Soucieuse du développement et de l'évolution permanente de ses collaborateurs, SCOR porte une attention particulière à la mobilité au sein du Groupe par une gestion individuelle des carrières active à travers deux initiatives majeures.

### 1. Strategic Talent Workforce Reviews : Identifier les besoins du business, les compétences nécessaires et définir un plan de développement individuel pour chaque collaborateur.

Lancées en 2012, les Strategic Talent Workforce Reviews (STWRs) réunissent une fois par an la Direction des Ressources Humaines et le top management de chacune des directions/divisions de l'entreprise. Les revues sont organisées par activité autour de 3 axes :

∞ **Revue de l'organisation et des challenges fixés à moyen terme** : Cette séquence consiste à échanger sur les évolutions (projets, organisation, etc.) qui auront un impact sur les métiers et les organisations. Il s'agit également de partager les challenges business et les besoins RH en regard. L'objectif est de permettre au manager d'avoir le bon talent à la bonne place, de déterminer les compétences à développer afin de répondre aux évolutions, de maintenir l'expertise et de préparer les besoins futurs. Ce faisant, ces revues facilitent l'identification des besoins individuels en matière de formation.

∞ **Revue individuelle de chaque collaborateur** : Cette étape permet l'analyse des compétences actuelles et des parcours de carrières potentiels, la définition de plans d'actions RH (formation, rémunération, développement professionnel...) visant à apporter des réponses adaptées à chacun en termes de gestion de carrière et d'accompagnement professionnel, en fonction de son niveau de progression et de sa performance dans l'entreprise. C'est lors de cet échange que sont revus les Talents et les Hauts Potentiels du Groupe.

∞ **Validation des « successions planning »** et des plans pour anticiper les départs : Cette partie de la STWR permet de disposer d'une cartographie des effectifs et d'actualiser régulièrement les Positions Clés (fonctions repères et fondamentales de notre organisation) qui nécessitent d'avoir un plan de relève dit « succession planning » prédéterminé.

### 2. SCOR University: Développer les compétences et préparer les besoins de demain.

Créée en 2013, SCOR University a pour ambition de promouvoir une approche globale et dynamique de la formation en étroite connexion avec les enjeux stratégiques du Groupe et le management individuel des carrières.

Ainsi, SCOR University veille particulièrement à :

∞ **Garantir le développement constant des savoirs**, savoir-faire et savoir-être nécessaires à l'évolution de l'activité et à l'adaptation rapide à notre environnement, en prenant en considération dans l'analyse les besoins exprimés par les collaborateurs eux-mêmes ;

∞ **Valoriser une approche « business partner »** entre Management et RH, impliquant un nouveau processus mondial, unique et commun, basé sur l'analyse partagée des besoins de formation ;

∞ **Mettre en synergie** l'ensemble des actions de formation à travers le Groupe, garantissant à tous un accès aux actions de formation, tout en respectant les spécificités culturelles et les pratiques locales en la matière.

A travers SCOR University, SCOR propose ainsi désormais à tous ses collaborateurs, une offre de formation et des dispositifs aussi variés qu'innovants, bâtis autour de 3 piliers : le pilier 1 « Technique », le pilier 2 « Management & Leadership » et le pilier 3 « Excellence ».

# Le capital humain



SCOR University s'engage à développer l'expertise des collaborateurs, à ancrer la culture managériale et le leadership, ainsi qu'à accompagner le changement afin d'atteindre nos ambitions et de répondre aux évolutions de l'environnement et de nos métiers.

## Pilier 1 – Technique

Ce pilier correspond aux formations permettant l'acquisition et le développement des savoirs liés aux enjeux stratégiques du Groupe et à son expertise, tels que la science actuarielle, les évolutions techniques des différentes branches d'affaires, la finance, les sinistres ou encore l'asset management, ainsi que des formations sur des thèmes globaux tels que Solvabilité II, l'Enterprise Risk Management, les formations juridiques et réglementaires, les langues étrangères et les outils, en accompagnement des projets déployés au sein du Groupe. L'essentiel des programmes de ce pilier est développé localement, mais dispensé et partagé globalement.

Construits en étroite collaboration avec les experts métiers de SCOR, ces programmes de formation reposent pour la plupart sur l'expertise et la forte implication de formateurs internes qui constituent, au sein de SCOR, un vecteur précieux de transmission des savoirs.

## Pilier 2 – Management & Leadership

Ces programmes concernent les dimensions managériales, méthodologiques et stratégiques ainsi que la conduite de projet et du changement. Assurant le même niveau de formation partout dans le Groupe, ils contribuent non seulement au renforcement de savoir-faire et de savoir-être, mais aussi à la construction et au partage de valeurs communes. Quelques exemples :

- Maîtriser les fondamentaux du management incluant la conduite de l'Entretien annuel d'Appréciation et de Développement (EAD),
- Accompagner le développement de ses équipes,
- Piloter les équipes à distance et manager des équipes multiculturelles,
- Prévenir les discriminations et manager la diversité,
- Maîtriser les fondamentaux du Project Management (incluant les méthodologies utilisées pour garantir une bonne gestion de projet au sein du Groupe).

Par ailleurs, en lien avec la culture et les pratiques du Groupe, une offre de formation modulaire axée sur le leadership se déploie afin de transmettre et valoriser les postures et savoir-être de leadership sur des thématiques telles que la communication stratégique, la négociation, etc.

## Pilier 3 – Excellence

Le pilier 3 garantit un accompagnement de haut niveau pour les Talents et Hauts Potentiels du Groupe préalablement identifiés. Il inclut notamment des formations certifiantes ou diplômantes, ainsi que des dispositifs individualisés réalisés « sur mesure » de types coaching et assessment.

Ces parcours sont réalisés en partenariat avec les écoles ou les universités de renommée internationale.

Ces parcours du pilier 3 sont étroitement liés à l'identification et au suivi des Talents et Hauts Potentiels assurés lors des Strategic Talent Workforce Reviews (STWR).

Ainsi, toutes les actions de formations du Groupe sont pilotées sous l'égide de SCOR University, favorisant des formations qui associent volontairement des collaborateurs de différents pays à l'image de notre activité et de l'ambition globale de notre Groupe.

## Politique de rémunération

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

Le mérite et la performance sont les deux principes fondamentaux qui conduisent la politique de rémunération de SCOR. Leur évaluation repose sur l'Entretien annuel d'Appréciation et de Développement. Ainsi, chaque salarié a l'assurance que sa situation et ses performances seront évaluées annuellement par le management, et dont les effets concrets se traduisent par la part variable de sa rémunération.

Dans un souci de partage et de transparence, un document détaillant les principes sur lesquels reposent la politique de rémunération du Groupe est à la disposition de chacun via l'Intranet.

La politique de rémunération de SCOR s'inspire des meilleures pratiques en la matière et prend en compte les recommandations les plus récentes en matière de gouvernance liée aux rémunérations.

Sous le format d'un bilan annuel, chaque salarié de SCOR dispose du contenu de son package individuel de rémunération directe et différée. Il permet en outre d'établir une comparaison avec sa situation de l'année précédente.

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

Les collaborateurs « Partners » bénéficient d'un système spécifique de bonus en numéraire, attribué chaque année et pouvant représenter en cible de 20 à 80 % du salaire de base. Ce bonus repose d'une part sur la performance individuelle et d'autre part sur la performance collective du Groupe (ROE). Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, ce système de bonus a évolué pour introduire l'opportunité d'une majoration sur la part collective et aussi sur la part individuelle pour valoriser la surperformance.

Le système de bonus des « Non Partners » a également évolué pour être encore plus compétitif en prenant en considération les pratiques des marchés locaux.

En complément, un bonus additionnel et exceptionnel (ECB – Exceptional Contribution Bonus) pourra être attribué aux collaborateurs qui auront participé au succès de projets stratégiques de l'entreprise. Il s'agit de valoriser la démarche « projets » au sein du Groupe et de récompenser les succès dans le déploiement de projets clés pour le Groupe.

En 2013, le Groupe a de nouveau mis en œuvre un plan d'attribution d'actions gratuites sous conditions de performances à l'attention des Partners et un plan d'attribution de stock-options à l'attention des niveaux de Partners ayant le plus de responsabilités.

En sus de ces plans d'attributions, le Groupe a également attribué sur l'année 2013, à un nombre restreint de Partners, des actions gratuites dans le cadre du dispositif de rémunération de Long Term Incentive Plan (LTIP), traduisant ainsi la volonté de poursuivre la mise en œuvre d'outils de rémunération conformes aux meilleures pratiques du marché afin d'impliquer et d'associer les collaborateurs clés au développement à long terme du Groupe. Ce plan est également soumis aux conditions de performances des autres plans d'actions déployés par SCOR, auxquelles s'ajoute une condition de performance de marché basée sur la comparaison du Total Shareholder Return (TSR) de SCOR avec celui d'un groupe de pairs.

Enfin, la compétitivité de SCOR en matière de rémunération sur le marché et dans chaque Hub est validée régulièrement par les enquêtes périodiques de rémunération auxquelles SCOR participe.

## Dialogue social

### ∞ Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

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

Après avoir réaffirmé son engagement relatif à la promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en signant avec les représentants du personnel des sociétés composant l'UES SCOR à Paris un accord triennal (2011-2013), SCOR a poursuivi tout au long de l'année 2013 la mise en œuvre des dispositions de cet accord collectif qui a produit de très bons résultats, ce dont se sont félicités les partenaires sociaux à l'occasion de l'analyse du bilan de l'accord, lors du lancement de la négociation relative à son renouvellement au terme de l'année 2013.

## Le capital humain

L'accord triennal prévoit en particulier un mécanisme de suppression des éventuels écarts de rémunération non objectivement justifiés, pouvant éventuellement exister entre les femmes et les hommes avant le 31 décembre de chaque année d'existence de l'accord.

Il permet à SCOR d'afficher sa détermination et son attachement à l'absence de toute discrimination en matière de recrutement, d'évolution de carrière, de mobilité, de formation professionnelle, et de veiller à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle des collaborateurs.

### ∞ L'emploi des jeunes et des seniors

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

Faisant suite à la loi relative au contrat de génération, en novembre 2013 SCOR s'est engagée pour trois ans (2014 - 2016) dans une politique ambitieuse en faveur de l'emploi des jeunes et des salariés « âgés » en signant avec les partenaires sociaux de l'UES SCOR à Paris un accord collectif relatif au contrat de génération.

Le bilan positif de l'accord triennal relatif à l'emploi des seniors qui s'est achevé au terme de l'année 2012 et qui a continué à être décliné dans ses principes pendant l'année 2013 jusqu'au terme de la négociation de l'accord sur le contrat de génération, a mis en évidence le respect des engagements conventionnels pris par SCOR et l'intérêt que le Groupe porte à cette population.

L'accord relatif au contrat de génération poursuit les principes de l'accord sur les seniors ci-dessus évoqué, permet à SCOR de réaffirmer son attachement au principe de non-discrimination du fait de l'âge, tout particulièrement en matière de recrutement, d'accès à la formation professionnelle, de mobilité, de classification, de promotion professionnelle et de rémunération, et prévoit des outils liés à la transition entre la vie professionnelle, la fin de carrière et la retraite.

Le dispositif mis en place vise également à favoriser la poursuite de l'activité professionnelle des salariés âgés de cinquante-cinq ans et plus, en contribuant au maintien ou à la reprise de l'activité professionnelle adaptée aux salariés concernés, et à s'engager dans le recrutement de salariés âgés de quarante-sept ans et plus.

SCOR se donne ainsi les moyens de mettre en œuvre sa politique de maintien dans l'emploi des seniors en anticipant l'évolution des carrières professionnelles par l'utilisation d'outils performants (entretien professionnel dans le cadre de l'Entretien annuel d'Appréciation et de Développement, entretien de deuxième partie de carrière, bilan de compétence, Strategic Talent Workforce Review), en développant ou en actualisant les compétences, les qualifications et l'accès à la formation professionnelle (notamment par la Validation des Acquis de l'Expérience, les périodes de professionnalisation, le passeport formation) et enfin, en facilitant la transmission des savoirs et des compétences intergénérationnelles par le développement du tutorat par exemple.

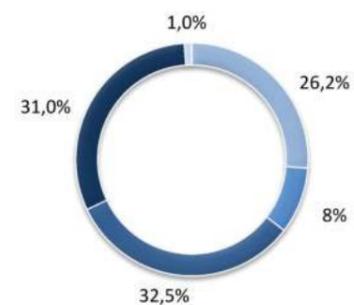
Par ailleurs, SCOR se fixe aussi l'objectif ambitieux de maintenir dans ses effectifs, environ 15 % de salariés de plus de cinquante-cinq ans.

De la même manière, afin de poursuivre sa démarche volontariste concernant l'emploi des jeunes, SCOR s'engage à recruter des jeunes en Contrat à Durée Indéterminée à maintenir sa politique de formation, en accueillant de « jeunes alternants » et des stagiaires.

Ils bénéficient d'un accompagnement de qualité par les experts du groupe SCOR compte tenu des spécificités des activités de l'entreprise, en complément de formation de haut niveau. Il s'agit pour SCOR de se positionner en véritable acteur de leur intégration sociale.

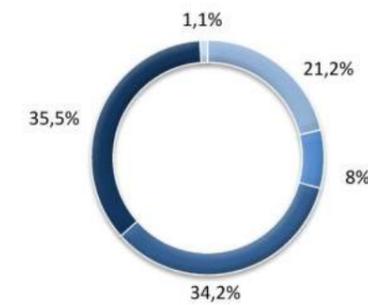
## Un Groupe de 2315 collaborateurs de 50 nationalités différentes

Répartition des effectifs 2013 par nationalité



■ Amériques ■ Asie-Pacifique ■ Europe (hors France) ■ France ■ Afrique

Répartition des effectifs 2013 (Partners) par nationalité



■ Amériques ■ Asie-Pacifique ■ Europe (hors France) ■ France ■ Afrique

# Une société consciente de sa responsabilité environnementale et citoyenne

## La démarche environnementale du groupe SCOR : GREENSCOR

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

Poursuivant cette approche sectorielle, SCOR a renforcé son engagement en 2012 en devenant membre fondateur des « Principles for Sustainable Insurance », une initiative globale du Programme des Nations-Unies pour l'environnement - Initiative Finance (UNEP FI) annoncée en préambule de la conférence des Nations-Unies sur le développement durable (RIO+20).

### La philosophie et la gouvernance de la démarche

La politique environnementale du Groupe est décentralisée au niveau de chacun des Hubs et suivie au niveau du Groupe par le responsable GreenSCOR qui s'assure, en plus du respect des obligations d'information environnementale visées par la loi française portant engagement national en faveur de l'environnement, d'encourager, de coordonner et de fédérer les initiatives environnementales menées localement.

La démarche engagée par le Groupe se situe dans le prolongement des engagements qu'il a souscrits au travers de sa participation au Pacte mondial des Nations-Unies en matière de précaution, de responsabilité environnementale et de promotion des technologies respectueuses de l'environnement.

Elle comporte trois dimensions que le Groupe aborde progressivement :

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

### Les principales réalisations en 2013

Tout en tirant parti des réalisations des années passées, les orientations du Groupe en matière de préservation de l'environnement en 2013 se sont avant tout focalisées sur trois grands thèmes :

- la poursuite d'acquisition d'immeubles de bureau à des fins soit d'exploitation, soit de placement, dont la réalisation et la conception ont respecté un cahier des charges environnemental ;
- le déploiement de systèmes de gestion environnementale dans les locaux dont le Groupe est le principal occupant ;
- la promotion des principes environnementaux du Pacte mondial auprès des collaborateurs et des clients du Groupe et un soutien réaffirmé aux initiatives de place concernant le domaine du changement climatique, et plus largement l'environnement.

### Périmètre du reporting environnemental

Afin de diminuer son empreinte environnementale, SCOR s'efforce depuis 2008 de mieux cerner la typologie de ses impacts directs sur l'environnement en procédant à une extension progressive du périmètre des données collectées sans sacrifier la qualité de celles-ci.

Cette extension progressive permet désormais de couvrir 78 % des effectifs du périmètre financier intégré globalement dans les comptes consolidés 2013. Ce taux de couverture s'élève à 88 % dans le cas des déplacements aériens, pour lesquels la collecte des informations est effectuée sur tous les sites du Groupe. Des informations plus détaillées sur le périmètre de reporting ainsi que les modes de calcul sont publiées dans le rapport de gestion annexé au Document de référence (annexe D).

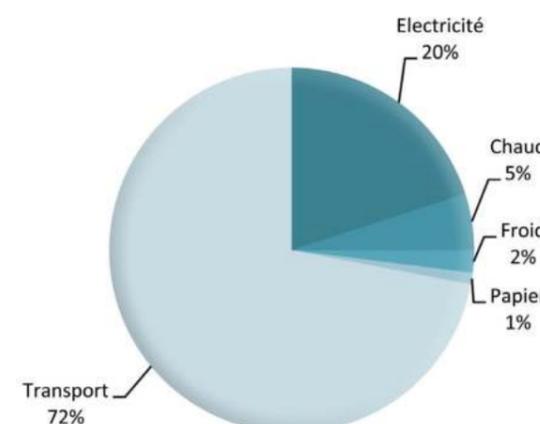
Les déplacements aériens, dus à l'internationalisation de l'activité, ainsi que l'exploitation des immeubles de bureaux occupés constituent l'essentiel de l'empreinte environnementale du Groupe.

## Empreinte environnementale 2013

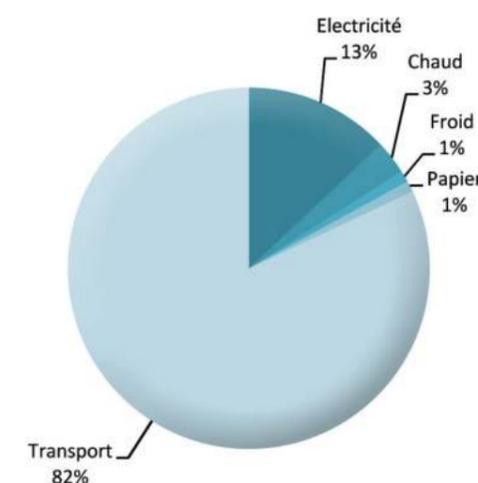
Principale source d'émission de gaz à effet de serre (GES) dans le bilan du Groupe - 72 % à 82 % des émissions selon que les gaz hors Kyoto sont pris en compte -, les déplacements aériens ont une influence importante sur l'empreinte environnementale du Groupe. Le détail des données sous-jacentes au calcul des émissions de CO<sub>2</sub> ainsi que des précisions méthodologiques sont disponibles à l'annexe D du Document de référence 2013 du Groupe.

## Bilan des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe en 2013

**Bilan GES incluant les gaz hors Kyoto**  
(20 046 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>)



**Bilan GES excluant les gaz hors Kyoto**  
(12 968 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>)



### Réduire l'intensité énergétique : immobilier de placement et d'exploitation, gestion des sites

SCOR poursuit une politique volontariste de réduction de son empreinte environnementale sur ses principales implantations en privilégiant, pour son exploitation, l'acquisition ou la location d'immeubles de bureaux répondant à des critères environnementaux exigeants. Le portefeuille d'immeubles d'exploitation, et plus largement encore, les implantations du Groupe se sont ainsi considérablement verdies au cours de ces quatre dernières années.

Outre l'immeuble londonien, propriété du Groupe, certifié BREEAM (« BRE Environmental Assessment Method »), les effectifs à Cologne, sont depuis mars 2012 hébergés dans un immeuble bénéficiant du label environnemental européen. A Paris, le siège, certifié Haute Qualité Environnementale (HQE) réalisation/conception, accueille les effectifs parisiens depuis mars 2012 également. A Singapour, le Groupe s'est porté acquéreur courant 2013 de deux plateaux dans un immeuble qui sera livré en 2016 et qui bénéficiera de la certification Green Mark Platinum, un label délivré par le Building Construction Authority de Singapour.

Cette démarche tend également à s'appliquer là où le Groupe est locataire des bureaux d'où il exerce ses activités. Outre-Atlantique, les salariés de SCOR Global Life America à Charlotte, en Caroline du Nord, ont emménagé dans de locaux certifiés LEED Gold. A Toronto, l'immeuble jouit d'une certification identique.

La démarche environnementale engagée par SCOR va au-delà de l'acquisition d'immeubles de bureau et de la location de locaux dont la réalisation est conforme à un cahier des charges environnemental. Afin d'associer encore davantage ses salariés à sa politique environnementale, le Groupe déploie des systèmes de gestion environnementale sur les sites dont il est le principal occupant/exploitant. Outre le site de Zurich, dont l'exploitation est certifiée ISO 14001, le siège parisien a obtenu la certification HQE Exploitation fin 2013, attestant de la qualité des pratiques environnementales mises en œuvre pour exploiter les locaux. Cette démarche vise principalement à déployer des processus vertueux pour maintenir le haut niveau de performance environnementale du bâtiment dans le temps. L'accent est mis sur la gestion des fluides calorifiques et frigorifiques.

# Une société consciente de sa responsabilité environnementale et citoyenne

gènes, la maîtrise des consommations d'énergie ainsi que la réduction et la valorisation des déchets. Les équipes de Cologne utilisent quant à elles le référentiel EMAS (« Eco-Management and Audit Scheme ») ; l'audit de certification était en cours à la date de réalisation de ce rapport.

SCOR a par ailleurs une démarche proactive de certification environnementale de son portefeuille d'investissement dans des immeubles de placement. Le Groupe est propriétaire depuis 2011 de l'un des tout premiers immeubles tertiaires à énergie positive d'une surface de plus de 23 000 m<sup>2</sup>. Cet immeuble combine des solutions économes en énergie avec la production d'énergies renouvelables, afin de subvenir aux propres besoins de son exploitation. SCOR a également acquis START, un immeuble d'une superficie de 26 000 m<sup>2</sup> dont la conception et la réalisation seront certifiées HQE et BREEAM Very Good. Outre les acquisitions, la recherche de la performance environnementale concerne également les opérations de réhabilitation réalisées sur des biens immobiliers plus anciens. Décidé en 2012, un programme de rénovation lourde d'une durée prévisionnelle de 14 mois concerne une superficie parisienne de 11 000 m<sup>2</sup>. En plus de l'obtention du label énergétique BBC Effinergie-Rénovation, cette opération vise une triple certification (HQE, LEED, BREEAM) à des niveaux d'excellence élevés.

## Réduire l'intensité énergétique : une initiative Green IT qui s'exporte

La Direction des systèmes d'information (DSI) joue un rôle central au sein du programme GreenSCOR, tant via les initiatives qui contribuent à réduire l'empreinte environnementale des systèmes d'information en tant que telle, que via la mise à disposition d'outils performants qui permettent de déployer des politiques soucieuses de l'environnement.

Outre les actions menées ces dernières années à l'échelle du Groupe (à savoir virtualisation des serveurs, consolidation des data centers, acquisition d'équipements bénéficiant d'un niveau exigeant en termes de performance énergétique, déploiement de salles de téléprésence) ou plus localement (suppression des imprimantes individuelles à Paris, par exemple), les services de la DSI de SCOR, dans le cadre de leur participation au CIGREF et en collaboration avec l'ADEME, ont œuvré au développement du « Guide sectoriel pour le bilan des émissions de gaz à effet de serre des organisations du secteur des technologies numériques » publié en 2011.

Le Groupe a profité des différents emménagements réalisés au cours de ces dernières années pour renforcer son réseau de salles de téléprésence et/ou de visioconférence haute définition. L'objectif poursuivi au travers de l'équipement des sites est, outre d'accroître la productivité, de mettre à disposition des effectifs du Groupe les moyens de limiter les déplacements professionnels au sein du Groupe. Le déploiement d'outils complémentaires est à l'étude dans le cadre de la définition de la stratégie informatique pour les années à venir.

## Promouvoir les principes portés au niveau de l'ONU en renforçant la participation du Groupe aux initiatives d'autres parties prenantes

### La promotion des principes portés au niveau de l'ONU

En s'associant au Pacte mondial des Nations-Unies dès 2003, SCOR a fait le choix de promouvoir les dix principes qui le constituent auprès de ses collaborateurs ainsi que de ses partenaires. Cet engagement a été renforcé en 2012 avec la signature des Principes for Sustainable Insurance, une initiative sectorielle placée sous l'égide du programme des Nations-Unies pour l'Environnement (PNUE), qui invite notamment ses signataires à (i) « collaborer avec leurs clients et leurs partenaires pour les sensibiliser aux questions environnementales, sociales et de gouvernance » et (ii) « à travailler aux côtés des gouvernements, régulateurs et autres acteurs afin de promouvoir une action globale » en faveur de ces questions.

S'agissant des questions environnementales, SCOR met en œuvre ces principes à divers niveaux de son organisation et selon des modalités proportionnées aux objectifs poursuivis.

En interne, le Groupe veille à informer et à sensibiliser l'ensemble de ses collaborateurs sur les initiatives lancées globalement ou localement, et à rappeler les principes environnementaux du Pacte mondial des Nations-Unies. Cette communication institutionnelle est complétée par un dialogue de proximité qui passe par les instances représentatives du personnel tel que le Comité consultatif des sociétés européennes, ou l'organisation d'événements ouverts aux collaborateurs du Groupe sur divers thèmes de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

SCOR contribue d'autre part au débat public sur les questions d'adaptation et de résilience aux événements climatiques en s'associant aux travaux menés par l'Association de Genève au sein du CR+I working group. L'objet de ce groupe de travail est de mener une réflexion sur la contribution de l'assurance à la résilience des sociétés aux risques climatiques extrêmes. Les contributions font l'objet de publications et alimentent la réflexion sur les séminaires multipartites de retour d'expérience organisés par l'association.

SCOR dédie des ressources intellectuelles, humaines et financières à la diffusion de son expertise auprès de ses clients (par exemple par les Campus et les Matinales) sous la forme de séminaires, mais également plus largement via ses publications dans les collections Focus, SCOR Paper, Technical Newsletter, etc. Cette interaction avec l'industrie de l'assurance porte notamment sur la gestion des risques liée aux enjeux environnementaux, avec en particulier de nombreux thèmes en lien avec le changement climatique (assurance des énergies renouvelables, modélisation des risques climatiques).

Dans ce dernier domaine, SCOR soutient financièrement et humainement Oasis (Grande-Bretagne), une initiative à but non lucratif qui vise à faciliter l'intégration des développements scientifiques les plus récents dans les cadres de gestion des risques climatiques par l'industrie de l'assurance et de la réassurance. Cette plateforme « open-source » doit notamment permettre la création d'alternatives aux modèles existants et de développer des modèles pour les territoires et les périls non couverts par les solutions actuellement disponibles sur le marché de la modélisation des événements climatiques.

Par ailleurs, SCOR est un membre actif de forums réfléchissant plus globalement aux questions de responsabilité sociale et environnementale ainsi qu'au développement durable, comme la Commission développement durable de l'Association française de l'assurance ou encore l'initiative « sustainability » du CRO Forum.

## La lutte contre la corruption et le blanchiment

SCOR s'engage à exercer son activité avec un haut degré d'intégrité, de professionnalisme et de responsabilité. En ligne avec les principes du Pacte mondial des Nations-Unies auxquels il adhère, SCOR porte une attention particulière à la lutte contre la corruption. Le Code de conduite du Groupe interdit toutes formes de corruption des agents publics, clients, partenaires commerciaux et autres intervenants du secteur privé et public.

La politique de lutte contre la corruption du Groupe instaure un degré de tolérance zéro à l'égard de toute tentative de corruption, y compris les paiements illégaux de facilitation. Elle précise les interdictions, les principes et les règles à respecter en matière (i) de cadeaux, séjours et divertissements, (ii) de relations avec les partenaires commerciaux, (iii) d'interactions avec les autorités publiques, (iv) de dons de bienfaisance, de contributions politiques, d'opérations de parrainage (v) et de contrôles financiers des paiements. Cette politique souligne également les choses à faire et à ne pas faire ainsi que les signes avant-coureurs d'une tentative de corruption et requiert des employés que le responsable de la conformité ou que le directeur juridique soit contacté lorsque de tels signes sont identifiés. La politique décrit également les rôles et responsabilités des fonctions de contrôle en matière de lutte contre la corruption.

Cette politique est soutenue par d'autres, dont la politique de lutte contre la fraude et de gestion de ce type d'incidents, la politique de gestion des conflits d'intérêts, la politique de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, la politique d'alerte professionnelle, ainsi que d'autres politiques opérationnelles telles que la politique de délégation de pouvoirs, la politique d'approbation des honoraires ou la politique voyage.

Pour répondre aux évolutions conjoncturelles et au renforcement d'un certain nombre d'exigences, SCOR procède régulièrement à la revue de son cadre de conformité et l'actualise le cas échéant. Le Code de conduite du Groupe a été amendé en 2012 afin de rappeler spécifiquement l'importance de la conformité aux lois et aux réglementations tant nationales que supra-nationales applicables en matière de lutte contre la corruption ainsi que les conséquences sérieuses d'une violation de celles-ci. Par ailleurs, le Code de conduite précise que SCOR interdit toutes représailles à l'égard d'un employé qui aurait fait part de bonne foi d'une violation des lois en vigueur ou du Code de conduite.

Afin de sensibiliser les employés à l'impératif de respecter les lois et réglementations applicables, dont celles relatives à la lutte contre la corruption ainsi que les autres politiques de conformité du Groupe, des sessions de formation ont été réalisées à nouveau en 2013 dans tous les Hubs et autres implantations majeures du Groupe.

# Une société consciente de sa responsabilité environnementale et citoyenne

## L'accompagnement de la société de la connaissance

SCOR a une longue tradition de soutien à la recherche et à l'enseignement. Le Groupe développe depuis de nombreuses années des relations avec différentes formes d'institutions (fondations, associations, écoles et universités, centres de recherche), sous diverses formes (mécénat d'entreprise, partenariats scientifiques) dans des domaines variés en lien avec le risque tant en France qu'à l'étranger.

Au cours de la période récente, SCOR a clairement renforcé son engagement en faveur du monde de la connaissance. Outre l'acquisition récente des Presses universitaires de France (PUF), le Groupe s'est successivement doté du SCOR Global Risk Center (2011), une librairie on-line des travaux scientifiques en lien avec le risque, et d'une Fondation d'entreprise pour la Science (2012).

## La promotion des sciences actuarielles

Chaque année, SCOR et/ou sa Fondation d'entreprise récompensent dans différents pays les meilleurs projets académiques dans le domaine de l'actuariat par l'attribution de prix. Ces prix ont pour but de promouvoir la science actuarielle, de développer et d'encourager la recherche dans ce domaine et de contribuer à l'amélioration de la connaissance et de la gestion des risques. Ils sont reconnus dans le secteur de l'assurance et de la réassurance comme un gage d'excellence.

En 2013, des prix ont été décernés dans cinq pays : l'Allemagne, la France (via la Fondation d'entreprise SCOR pour la Science), l'Italie, le Royaume-Uni et pour la première fois hors d'Europe, à Singapour.

Les jurys des prix de l'actuariat SCOR sont composés de chercheurs et de professionnels de l'assurance, de la réassurance et de la finance. La sélection des lauréats s'appuie sur la maîtrise des concepts actuariels, la qualité des instruments d'analyse et l'intérêt des travaux quant aux applications possibles dans les métiers de la gestion du risque. SCOR accueille également de nombreux doctorants, notamment en actuariat, qui viennent terminer leur thèse au sein du Groupe, où ils trouvent l'environnement adapté à des recherches empiriques ou formalisées de haut niveau en assurance et en finance.

Par ailleurs, la Fondation d'entreprise du Groupe s'est associée à un programme de formation pilotée par une université française et visant à promouvoir les techniques actuarielles sur le continent africain.

## Les centres de recherche de SCOR Global Life

SCOR promeut également la recherche grâce aux cinq centres de recherche de SCOR Global Life, qui ont pour objectif d'approfondir les compétences du Groupe en matière de risques (l'objet et la spécialité de chacun de ces centres sont décrits plus en détail dans la section de ce rapport relative aux activités de SCOR Global Life).

Outre les travaux de recherche actuarielle menés par les équipes de ces centres, SCOR Global Life soutient financièrement divers programmes de recherche dans des domaines tels que les maladies cardio-vasculaires (Fondation Assmann en Allemagne), le virus de l'immunodéficience humaine (VIH) avec une équipe de l'université Pierre et Marie Curie à l'hôpital Pitié-Salpêtrière. Ces soutiens financiers permettent notamment à ces organismes de constituer des cohortes de patients pour des études effectuées par les scientifiques impliqués dans ces programmes de recherche.

Les cinq centres de recherche organisent régulièrement des conférences et des débats afin de renforcer l'échange de connaissances entre les différents collaborateurs de SCOR et des experts externes.

## La recherche économique et son application à l'assurance

Le Groupe contribue également à la promotion des sciences économiques et financières via des opérations de mécénat (Nanyang Technological University/Nanyang Business School à Singapour) et a engagé des partenariats de recherche importants en matière économique et financière (Fondation du risque en collaboration avec la Toulouse School of Economics et l'université Paris-Dauphine, Fondation Jean-Jacques Laffont, et la Paris School of Economics).

Cofondé en mars 2011 par SCOR et la NBS/NTU Nanyang Business School de Singapour, l'Insurance Risk and Finance Research Centre (IRFRC) a tenu son deuxième séminaire de restitution de ses travaux le 27 juin dernier. L'IRFRC a pour ambition de promouvoir la recherche appliquée dans les domaines de l'assurance et des risques associés, et d'établir une plateforme d'échanges et de projets de recherche propre à la région Asie-Pacifique.

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

Outre ce partenariat de recherche, SCOR s'est également associé à la Fondation Jean-Jacques Laffont – Toulouse Sciences Economiques pour créer une chaire dédiée à un projet de recherche sur les développements de l'économie financière, en particulier à la suite de la crise qui a frappé l'économie mondiale. Les travaux menés dans le cadre de ce projet portent notamment sur la gestion du risque financier, la détection et la gestion du risque d'événements rares (tail risks), l'articulation entre marchés financiers, l'ensemble de l'économie, l'innovation, l'investissement de long terme et l'investissement responsable, le gouvernement d'entreprise et les incitations efficaces, l'articulation entre allocation stratégique et allocation tactique d'actifs dans un environnement incertain et susceptible d'être soumis à des contraintes de liquidité, et sur les déterminants des primes de risque, des primes d'ambiguïté et des primes de liquidité sur les actifs financiers. Ce partenariat permet à SCOR de collaborer étroitement avec les meilleurs chercheurs en finance dans le monde et d'améliorer ainsi son expertise en matière financière.

Ces deux chaires organisent des colloques académiques où chercheurs et professionnels peuvent débattre et échanger sur les derniers développements de la recherche. Les résultats des travaux menés par ces deux chaires sont régulièrement mis à la disposition de la communauté scientifique et d'un large public sur le site du SCOR Global Risk Center. SCOR soutient aussi la recherche en tant que membre de l'Association de Genève, laquelle réunit environ 80 des principaux assureurs et réassureurs mondiaux en vue de promouvoir la recherche sur l'économie du risque et de l'assurance dans le monde, à travers le financement d'études et de séminaires confrontant responsables du secteur, pouvoirs publics et chercheurs sur les grands défis de la profession comme le changement climatique, le risque financier, la dépendance, les retraites, les normes prudentielles ou les normes comptables.

Enfin, plus récemment, SCOR s'est associé à la Paris School of Economics dans le cadre d'un projet de modélisation de paramètres économiques.

## Le SCOR Global Risk Center

Constitué en 2011, le SCOR Global Risk Center est dédié aux disciplines concernées par le risque (mathématiques, actuariat, physique, chimie, géophysique, climatologie, sociologie, droit, économie, finance, etc.). Sa création témoigne de la volonté du Groupe de mettre à disposition du plus large public les connaissances sur le risque et les travaux de SCOR. Regroupant d'une part les études et les publications réalisées ou soutenues par SCOR, et d'autre part, l'ensemble des ressources que SCOR souhaite référencer dans ces domaines, ce centre s'appuie sur des contributions pouvant être de toute origine, sans exclusive. Fin 2013, le SCOR Global Risk Center regroupait environ 1 600 références d'origine interne et externe tout en affichant un nombre de consultations en très nette progression.

## La Fondation d'entreprise SCOR pour la Science

Actée au Journal Officiel des associations et fondations en juillet 2012, la Fondation s'appuie sur un Conseil d'administration présidé par M. André Levy-Lang. La Fondation s'appuie par ailleurs sur un conseil scientifique interdisciplinaire et international de très haut niveau, qui accompagne la définition de ses axes stratégiques et la sélection des projets à soutenir.

Outre la responsabilité d'opérations de mécénat déjà conduites par le Groupe en faveur de la recherche scientifique qui lui sera transférée, la Fondation bénéficie d'un concours financier annuel de SCOR pour soutenir de nouveaux projets.

En 2013, la Fondation d'entreprise SCOR pour la Science a ainsi apporté son soutien à la Fondation pour la recherche sur Alzheimer pour un montant d'un million d'euro sur 5 ans. Outre cet engagement, la Fondation d'entreprise SCOR pour la Science a repris les Prix de l'actuariat en France et s'est également associée à une université française dans le cadre d'un projet visant à promouvoir l'actuariat en Afrique via la création d'une filière de formation.

- 1. Message du Président
- 2. La situation économique en 2013
- 3. L'action SCOR
- 4. Le journal de l'année 2013
- 5. La stratégie de SCOR
- 6. Les trois moteurs du Groupe
- 7. La gouvernance de l'entreprise
- 8. La responsabilité sociale et environnementale chez SCOR
- 9. SCOR dans le monde

# SCOR dans le monde

## Carnet d'adresses

### SIÈGE

**SCOR** Global P&C **SCOR** Global Life

5, avenue Kléber  
75795 Paris cedex 16  
France  
Tél. : +33 (0)1 58 44 70 00  
Fax : +33 (0)1 58 44 85 00  
Fax: +33 (0)1 46 98 76 70  
www.scor.com  
scor@scor.com  
scorglobalp&c@scor.com  
life@scor.com  
sgi.sales@scor.com

### AMÉRIQUES

#### Argentine

**SCOR** Global P&C

**SCOR Global P&C S.E. – Sucursal Argentina**  
Av. Juana Manso 555 – 4F  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, C1107CBK  
Argentine  
Tél. : +54 4312 4900  
Fax : +54 432 4900

#### (La) Barbade

**SCOR** Global Life

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

#### Brésil

**SCOR** Global P&C

**SCOR Reinsurance Escritorio de Representação no Brasil Ltda**  
Av. Paisagista José Silva de Azevedo Neto, 200, Bloco 4, Sala 404  
Barra da Tijuca  
Rio de Janeiro, RJ  
CEP 22775-056  
Brésil  
Tél : +55 (21) 3514 9400  
Fax : +55 (21) 3514 9440

#### SCOR

**SCOR Global Life Americas Reinsurance Company**  
**Escritório de Representação no Brasil Ltda**  
R.Luigi Galvani 70 – 12°  
Andar São Paulo SP  
CEP : 04575-020  
Brésil  
Tél. : +55 11 5501 1510  
Fax : +55 11 5501 1527  
E-mail : br@scor.com

#### Canada

**SCOR** Global P&C

**SCOR Canada Reinsurance Company**  
199 Bay Street, Suite 2800  
P.O. Box 329  
Commerce Court Postal  
Station Toronto, ON M5L1G1  
Canada  
Tél. : +1 (416) 869 3670  
Fax : +1 (416) 365 9393  
E-mail : ca@scor.com

#### SCOR

**SCOR Global Life Canada Representative office**  
Commerce Court West  
199 Bay St. Suite 2800  
Toronto, Ontario M5L 1G1  
Canada  
Tél. : +1 416 869 3670  
Fax : +1 416 365 9393  
E-mail : life@scor.com

#### SCOR

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

#### SCOR

**SCOR Global Vie Canada, Compagnie de Réassurance**  
1250, bd René Lévesque Ouest  
Bureau 4510  
Montréal - Québec H3B 4W8  
Canada  
Tél. : +1 514 933 6994  
Fax : +1 514 933 6435  
E-mail : cavie@scor.com

#### Chili

**SCOR** Global Life

**SCOR Global Life Chile Ltda**  
Edificio Isidora Magdalena Norte  
Magdalena 181, Piso 12,  
Oficina 1201 B  
7550055 Las Condes  
Santiago  
Chili  
Tél. : +562 2 8874 900  
Fax : +562 2 8874 903  
E-mail : SALife@scor.com

## Colombie

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

## États-Unis

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

**SCOR Reinsurance Company**  
 701, Brickell Avenue, Suite 1270  
 Miami, FL 33131-2800  
 États-Unis  
 Tél. : +1 305 679 9951  
 Fax : +1 305 679-9963

**SCOR Reinsurance Company**  
 1 Pierce Place, Suite 600 W  
 P.O. Box 4049  
 Itasca, IL 60143-4049  
 États-Unis  
 Tél. : +1 630 775 7300  
 Fax : +1 630 775 0846  
 E-mail : us@scor.com

**SCOR Global Life Americas Reinsurance Company**  
 101 South Tryon Street  
 Suite 3200  
 Charlotte, NC 28280  
 États-Unis  
 Tél. : + 1 704 344 2700  
 Fax : + 704 344 2720  
 E-mail : life@scor.com

**SCOR Global Life USA Reinsurance Company**  
 11625 Rosewood Street  
 Suite 300  
 Leawood, KS 66211  
 États-Unis  
 Tel : +1 913 901 4600  
 Fax : +1 913 901 4778  
 Email : life@scor.com

**SCOR Global Life USA Reinsurance Company**  
 45 South Seventh Street  
 Suite 1850  
 Minneapolis, MN 55402  
 États-Unis  
 Tel : +1 913 901 4600  
 Fax : +1 913 901 4778  
 Email : life@scor.com

## Mexique

**SCOR Global Life SE Oficina de Representación en México**  
 Edificio Torre del Angel  
 Paseo de la Reforma 350, piso 6  
 CP 06600  
 Mexico DF  
 Mexique  
 Tél. : +52 55 5533 2960  
 Fax : +52 55 5533 6362  
 E-mail : SAlife@scor.com

## ASIE-PACIFIQUE

### Australie

**SCOR Reinsurance Asia-Pacific Pte. Ltd**  
**SCOR Global Life Australia Pty Limited**  
 Australian Branch,  
 Level 32, Australia Square  
 264, George Street  
 Sydney NSW 2000  
 GPO Box 3973  
 Australie  
 Tél. : +612 9276 3593  
 Tél. : +612 9276 3501  
 Fax : +612 9276 3500

## Chine

**SCOR SE Beijing Branch**  
 Unit 121 5-1220, China World Office 1  
 No.1, Jian Guo Men Wai Avenue  
 Beijing 100004  
 Chine  
 Tél. : +86 (0) 1 10 5706 8700  
 Fax : +86 (0) 1 10 6505 5239  
 E-mail : cn@scor.com  
 Email : life@scor.com

## Corée du Sud

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

## Hong Kong

**SCOR Reinsurance Co. (Asia) Ltd**  
 3201-10 Shui On Centre  
 6-8 Harbour Road  
 Wanchai  
 Hong Kong  
 Tél. : +852 2864 3535  
 Tél. : +852 2877 6222  
 Fax : +852 2865 3413  
 Fax : +852 2877 6221  
 E-mail : hk@scor.com  
 E-mail : life@scor.com

## Inde

**SCOR India Liaison Office**  
 514, The Capital  
 Plot no. C-70, G Block  
 Bandra Kurla Complex  
 Bandra (East)  
 Mumbai 400 051  
 Inde  
 Tél. : +91 22 6127 8650  
 Fax : +91 22 6127 8655

## Japon

**SCOR Services Japan Co. Ltd**  
 5 F Kioi-cho Bldg.  
 3-12, Kioi-cho, Chiyoda-ku  
 Tokyo 102-0094  
 Japon  
 Tél. : +81 (0) 3 3222 0721  
 Fax : +81 (0) 3 3222 0724  
 E-mail : jp@scor.com  
 E-mail : life@scor.com

## Malaisie

**SCOR Reinsurance Asia-Pacific Pte Ltd. Labuan Branch**  
**SCOR Global Life SE Labuan Branch**  
 Level 11(B), Block 4, Office Tower  
 Financial Park Labuan Complex  
 Jalan Merdeka  
 87000 F.T. Labuan  
 Malaisie  
 Tél. : +60 87 417 672  
 Tél. : +65 6309 9450 / +65 6220 1730  
 Fax : +60 87 417 675  
 Fax : +65 6220 1202 / +65 6309 9452  
 E-mail : sg@scor.com  
 E-mail : life@scor.com

## Singapour

**SCOR Global Life SE, Singapore Branch**  
 143 Cecil Street  
 #22-01/04 GB Building  
 Singapour 069542  
 Singapour  
 Tél. : +65 6309 9450  
 Fax : +65 6309 9451  
 E-mail : life@scor.com

**SCOR Reinsurance Asia-Pacific Pte Ltd**  
 143, Cecil Street  
 # 20-01 GB Building  
 Singapour 069542  
 Singapour  
 Tél. : +65 6416 8900  
 Fax : +65 6416 8999  
 E-mail : sg@scor.com

## Taiwan

**SCOR Global Life SE Taipei Representative Office**  
 11 F/B, No. 167  
 Tun Hwa North Road  
 Taipei 105  
 Taiwan  
 Tél. : +886 2 2717 2278  
 Fax : +886 2 2713 0613  
 E-mail : life@scor.com

## EMEA (EUROPE, MOYEN ET PROCHE-ORIENT, AFRIQUE)

### Afrique du Sud

**SCOR Africa Limited**  
 4<sup>th</sup> floor  
 Blend on Baker, 17 Baker Street  
 Rosebank, 2196  
 Afrique du Sud  
 Tél. : + 27 11 507 3900  
 Fax : + 27 11 507 3939  
 E-mail : jyalezo@scor.com  
 E-mail : life@scor.com

## Allemagne

**SCOR Global Life Deutschland Niederlassung der SCOR Global Life SE**  
**SCOR Global P&C Deutschland Niederlassung der SCOR Global P&C SE**  
 Goebenstraße. 1  
 50672 Cologne  
 Allemagne  
 Tél. : +49 221 2928 0  
 Fax : + 49 221 2928 4200  
 E-mail : life@scor.com  
 E-mail : de@scor.com

## Autriche

**SCOR Global Life SE Niederlassung Wien**  
 Julius Raab-Platz 4/3A  
 1010 Vienne  
 Autriche  
 Tél. : +43 1 5122771-100  
 Fax : +43 1 5122771-111  
 E-mail : life@scor.com

## Belgique

**SCOR Global Life Belux**  
 Boulevard Brand Whitlock, 87  
 1200 Bruxelles  
 Belgique  
 Tél. : +32 0 2 740 25 65  
 Fax : +32 0 2 740 25 69  
 E-mail : life@scor.com

# SCOR dans le monde

## Espagne

   
**SCOR Global P&C SE Ibérica  
Sucursal**  
**SCOR Global Life SE Ibérica  
Sucursal**  
P° de la Castellana, 135 – Pl. 9ª  
28046 Madrid  
Espagne  
Tél. : +34 91 799 1930   
Tél. : +34 91 449 0810   
Fax : +34 91 351 7044   
Fax : +34 91 449 0824   
E-mail : es@scor.com   
E-mail : life@scor.com 

## Irlande

  
**SCOR Global Life Reinsurance  
Ireland Ltd**  
4<sup>th</sup> Floor  
Whittaker Court  
28-29 Sir John Rogersons Quay  
Dublin 2  
Irlande  
Tél. : +353 1 764 4500  
Fax : +353 1 764 4509  
E-mail : life@scor.com

## Israël

  
**SCOR Global Life**  
Amot Investment Building  
2 Weitzman Street  
64239 Tel Aviv  
Israël  
Tél. : +972 03 6883722  
Fax : +972 03 6883725  
E-mail : israel@scor.com

## Italie

   
**SCOR Global P&C SE  
Rappresentanza Generale  
per l'Italia**  
**SCOR Global Life SE  
Rappresentanza Generale  
per l'Italia**  
Via della Moscova, 3  
20121 Milan  
Italie  
Tél. : +39 02 6559 1000  
Fax : +39 02 2900 4650  
E-mail : it@scor.com   
E-mail : life@scor.com 

## Pays-Bas

  
**SCOR Global Life Netherlands**  
World Trade Center  
H-Tower, 26<sup>th</sup> floor  
Zuidplein 214  
1077 XV Amsterdam  
Tél. : +31 20 7370648  
E-mail : life@scor.com

## Royaume-Uni

   
**SCOR Global P&C SE – UK Branch**  
**SCOR Global Life SE – UK Branch**  
10 Lime Street  
Londres EC3M 7AA  
Royaume-Uni  
Tél. : +44 (0)20 3207 8500  
Fax : +44 (0)20 3207 8501  
E-mail : uk@scor.com   
E-mail : life@scor.com 

## SCOR

**SCOR UK Company Ltd**  
10 Lime Street  
Londres EC3M 7AA  
Royaume-Uni  
Tél. : +44 (0)20 3207 8500  
Fax : +44 (0)20 3207 8501

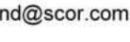
## Russie

   
**SCOR Perestrakhovaniye  
SCOR Global Life Moscow**  
10 Nikolskaya Street  
109012 Moscou  
Russie  
Tél. : +7 495 660 9389  
Tél. : +7 495 660 9364  
Fax : +7 495 660 9389  
E-mail : ru@scor.com   
E-mail : life@scor.com 

## Suède

  
**Sweden Re filial till SCOR Global  
Life SE**  
Drottninggatan 82, 2 tr,  
SE-11136 Stockholm  
Suède  
Tél. : +46 8 440 82 50  
Fax : +46 8 440 82 72  
E-mail : info@swedenre.se

## Suisse

   
**SCOR Global P&C SE, Paris, Zurich  
Branch**  
**SCOR Global Life SE, Paris, Zurich  
Branch**  
General Guisan-Quai 26  
8022 Zurich  
Suisse  
Tél. : +41 044 639 9393  
Fax : +41 044 639 9090  
E-mail : ch@scor.com   
E-mail : life-switzerland@scor.com 

## SCOR

**SCOR Switzerland Holding AG  
SCOR Switzerland AG  
SCOR Services Switzerland Ltd.**  
General Guisan-Quai 26  
8022 Zurich  
Suisse  
Tél. : +41 (0)44 639 9393  
Fax : +41 (0)44 639 9090