



SwissLife



Rapport annuel 2010

Nous voulons être l'un des leaders internationaux de l'assurance de risque et des solutions de prévoyance. L'expertise, la proximité, l'ouverture, la transparence et l'engagement sont les valeurs que nous défendons. Ces valeurs sont une promesse faite à nos clients. Notre vocation est de les aider à assurer leur avenir sur le plan financier.

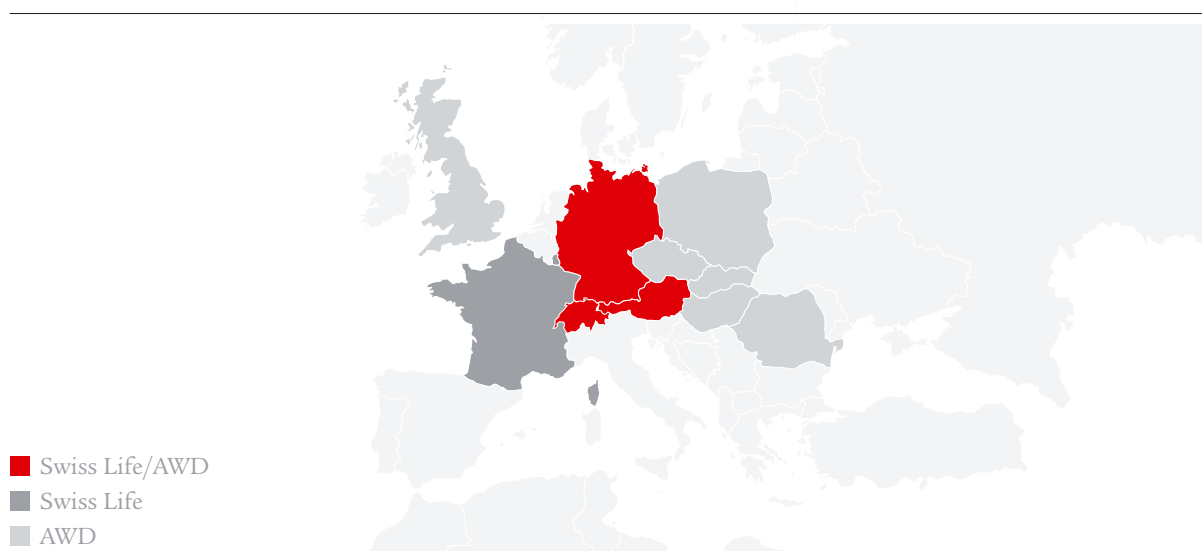
Votre avenir, chers lecteurs, dépend largement des décisions que vous prenez à des moments clés. Les photos illustrant ce rapport annuel montrent des personnes qui s'apprêtent à prendre des décisions importantes et qui se trouvent dans des périodes fortes en émotions. Pour elles, l'avenir commence ici.

## 2010 – L'exercice du groupe Swiss Life en bref

**Marche des affaires** – En 2010, le bénéfice net de Swiss Life a plus que doublé, passant de 277 à 560 millions de francs. Les raisons de ce très bon résultat sont les progrès réalisés au niveau opérationnel, la réduction des coûts et un excellent résultat des placements. Le groupe a connu une croissance profitable sur tous ses marchés principaux et a enregistré un volume de primes de 20,2 milliards de francs. Par rapport à l'année précédente, cela correspond à une croissance de 4% après correction des effets de change. Grâce au programme de revitalisation MILESTONE, Swiss Life a réalisé de nouveaux progrès sensibles en termes d'amélioration des marges et de gestion du capital. Le rendement des capitaux propres a augmenté pour passer de 4,0 à 7,6%.

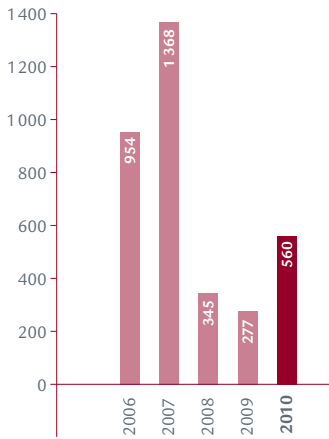
**Marchés** – Avec une part de marché de 26%, Swiss Life est l'un des premiers prestataires de services de prévoyance en Suisse. Elle se classe parmi les dix plus grandes entreprises du marché européen de l'assurance vie, et fait partie des entreprises leaders pour les affaires internationales liées à des produits destinés à la clientèle privée fortunée.

**Collaborateurs** – A la fin de l'année 2010, 8 100 collaborateurs travaillaient pour le groupe Swiss Life dans le monde entier. Cela correspond à environ 7 500 postes à plein temps.



### Bénéfice net

En millions de CHF



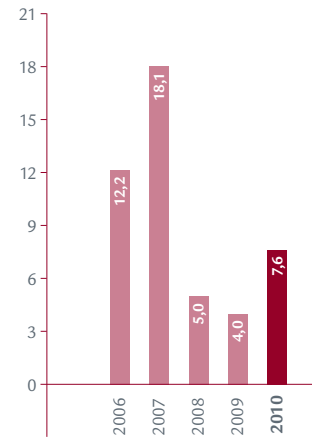
### Résultat d'exploitation

En millions de CHF



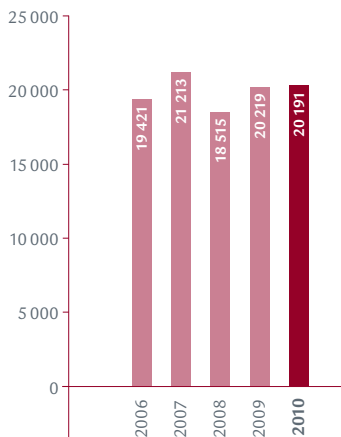
### Rendement des capitaux propres

En %



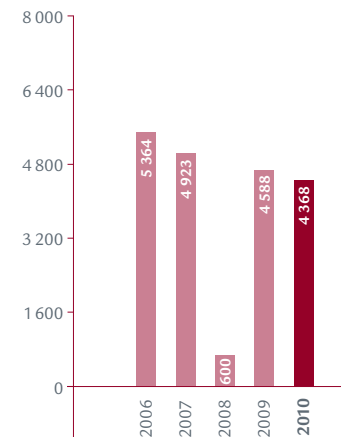
### Primes émises, accessoires de primes et dépôts perçus, bruts

En millions de CHF



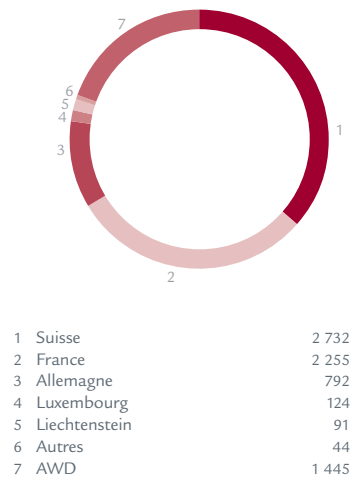
### Résultat financier

En millions de CHF



### Collaborateurs de Swiss Life par pays et collaborateurs d'AWD

Total 7 483 équivalents plein temps au 31.12.2010





# Table des matières

2	Message des dirigeants du groupe
4	Entretien avec le CEO
21	Stratégie et marchés
25	Résultat et marche des affaires
25	Commentaire du résultat
28	Rapport sectoriel
28	Activités d'assurance Suisse
30	Activités d'assurance France
31	Activités d'assurance Allemagne
32	Activités d'assurance Autres
33	Investment Management
34	AWD
35	Une entreprise consciente de ses responsabilités
35	Collaborateurs
38	Valeurs
38	Société
40	Environnement
42	Emplois sociaux «Surprise»
43	La marque, un facteur de succès
44	Gouvernance d'entreprise
46	Conseil d'administration
52	Directoire
56	Rémunérations
66	Extrait du rapport financier
72	Informations sur l'action et comparaison pluriannuelle
74	Adresses et impressum
	Dates importantes

## Madame, Monsieur,



Rolf Dörig et Bruno Pfister

L'année 2010 a été très fructueuse pour Swiss Life. Les résultats parlent d'eux-mêmes: ils montrent que nous avons accompli des progrès sensibles. En tant que groupe, nous améliorons constamment notre marge de manœuvre entrepreneuriale.

Par rapport à l'année précédente, Swiss Life a plus que doublé son bénéfice net pour le faire passer à 560 millions de francs. Cette excellente performance découle de progrès opérationnels, d'une gestion stricte des coûts et des marges ainsi que d'un solide résultat des placements. Nous avons notamment enregistré de grands progrès en matière de marge sur les affaires nouvelles, puisque cette dernière est passée de 0,9 à 1,4% malgré le niveau historiquement bas des intérêts et un taux de change défavorable vis-à-vis de l'euro. La croissance a en outre été au rendez-vous sur tous nos marchés principaux, même si notre priorité reste sa rentabilité. Dans l'ensemble, les acquis

de Swiss Life au cours de l'année écoulée représentent une étape importante sur le chemin menant aux objectifs fixés pour 2012, mais il reste encore beaucoup à faire.

La promesse associée à notre marque, «L'avenir commence ici.», résume tout ce que nous souhaitons incarner avec Swiss Life. Dans tout ce que nous entreprenons, nous affichons ainsi notre ambition de rendre l'avenir sûr pour nos clients, pour nos collaborateurs et pour nos actionnaires. Nous assumons également par là nos responsabilités sociopolitiques. Par notre travail, nous contribuons fortement à la sécurité et à l'indépendance financières des gens. C'est une tâche qui est non seulement utile, mais extrêmement importante au sein de notre société. Dans le monde, il existe une demande croissante pour les solutions permettant d'atteindre ces objectifs, en raison de l'évolution démographique, mais aussi du rôle de plus en plus prééminent joué par les solutions de prévoyance

privée. Les caisses de prévoyance publiques sont en effet soumises à une pression toujours plus forte.

**«Par notre travail, nous contribuons fortement à la sécurité et à l'indépendance financières des gens. C'est une tâche qui est non seulement utile, mais extrêmement importante au sein de notre société.»**

Malgré des perspectives prometteuses, notre industrie devra faire face à de grands bouleversements dans les années à venir. Des changements réglementaires influenceront à tous les niveaux sur nos produits et services. Les exigences de solvabilité basées sur les risques, valables en Suisse depuis janvier 2011 sous la forme du test suisse de solvabilité (SST), ont par exemple d'importantes conséquences. Un modèle de solvabilité similaire (Solvabilité II) entrera en vigueur en Europe en 2013 au plus tôt. Si nous saluons cette introduction, il importe énormément au secteur suisse de l'assurance que la conception du SST soit judicieuse et cohérente avec le modèle européen. Nous nous engageons en ce sens au sein de Swiss Life.

D'excellentes performances opérationnelles sont également indispensables pour rester compétitif sur le marché convoité de la prévoyance. Outre l'efficacité en termes de coûts, des améliorations de la qualité du service et la réduction des délais de lancement des produits sont essentiels. Mais Swiss Life fera également évoluer sa gamme et ses services innovants. En effet, les nouvelles prescriptions en termes de fonds propres incitent les assureurs à diminuer le nombre de garanties dans leurs bilans. Or, les garanties correspondent à un besoin de la clientèle, surtout en période d'incertitude. Des solutions novatrices sont dès lors nécessaires.

Dans notre industrie, la qualité des relations avec les clients reste un facteur déterminant, car c'est elle qui définit la croissance à venir. Nous souhaitons faire de notre stratégie multicanal un avantage concurrentiel important. Mais la distribution de produits innovants nécessite plus qu'un bon vendeur. Le client souhaite être davantage conseillé et bénéficier d'un accompagnement au fil des

années. De plus, dans toutes nos activités, nous partons du principe que toute affaire se conclut sur la base de la confiance. Dans un monde de plus en plus complexe, la confiance est plus que jamais indispensable à toute réussite.

Swiss Life et ses collaborateurs engagés sont parfaitement prêts à saisir les opportunités qu'offrent ces évolutions. Les valeurs que défend notre groupe depuis plus de 150 ans sont l'expertise, l'ouverture, l'engagement, la proximité et la transparence. Nous vous adressons nos plus vifs remerciements à vous aussi, chers actionnaires, pour votre soutien à Swiss Life, et nous réjouissons de continuer à façonner l'avenir de Swiss Life avec vous.



**Rolf Dörig**

Président du conseil d'administration



**Bruno Pfister**

CEO

## «La recette du succès? Un travail acharné.»

Le CEO du groupe Swiss Life Bruno Pfister revient sur l'année fructueuse qu'a été 2010. Les progrès opérationnels, la meilleure capacité de rendement et la présence toujours forte de l'entreprise auprès de la clientèle ne sont qu'une victoire d'étape sur l'ambitieux chemin menant à 2012. Il est aussi persuadé qu'aucun succès durable n'est possible sans l'engagement des collaborateurs.



L'année 2010 a été un «bon cru» chez Swiss Life. Que considérez-vous comme votre plus belle réussite? Je me suis particulièrement félicité d'un chiffre auquel ni les analystes financiers ni les médias ne prêtent beaucoup attention: d'après une enquête menée à l'automne dernier, 56% de nos collaborateurs font preuve d'un engagement important en faveur de notre entreprise et sont prêts à fournir les «efforts supplémentaires» si précieux à toute entreprise. Les collaborateurs de Swiss Life sont plus engagés que la moyenne des salariés du secteur européen de la finance. Cela est d'autant plus remarquable que ces

dernières années, les difficiles conditions du marché et les changements survenus dans l'entreprise ont exigé beaucoup de professionnalisme, de flexibilité et d'engagement de leur part. Je suis fier d'eux.

**Dans quelle mesure?** Ils défendent Swiss Life et décident de notre succès sur le marché. Notre programme de revitalisation MILESTONE nous permet de nous assurer que Swiss Life améliore durablement sa compétitivité et connaisse une croissance profitable. Mais seul l'engagement des collaborateurs est à l'origine des importants



progrès réalisés grâce à MILESTONE. Le programme a d'ores et déjà modifié la façon dont nous exerçons nos activités. Nos collègues ont soutenu ces modifications, les introduisant parfois eux-mêmes. Cela force le respect.

**«Les collaborateurs de Swiss Life sont plus engagés que la moyenne des salariés du secteur européen de la finance. Cela est d'autant plus remarquable que ces dernières années, les difficiles conditions du marché et les changements survenus dans l'entreprise ont exigé beaucoup de professionnalisme, de flexibilité et d'engagement de leur part.»**

Avec un doublement du bénéfice à 560 millions de francs, vos équipes et vous-mêmes avez atteint un solide résultat. Atteindrez-vous les objectifs fixés pour 2012 plus tôt que prévu? Nous sommes naturellement très satisfaits de ces bons chiffres. En tant qu'équipe de direction, nous sommes toutefois conscients qu'ils ne sont ni plus ni moins qu'une première grande victoire intermédiaire. La mise en œuvre rigoureuse de nos projets et la baisse systématique des coûts portent maintenant leurs fruits. Cependant, la voie que nous suivons avec MILESTONE nous réserve encore quelques défis. Nous ne partons pas non plus du principe que les marchés nous seront très favorables dans l'année à venir. Nos objectifs pour 2012 restent ambitieux, raison pour laquelle nous n'envisageons pas de les modifier actuellement.

Quels chiffres illustrent le mieux les progrès enregistrés par Swiss Life? Outre la nouvelle hausse considérable des rendements par rapport à l'année précédente, celle de la marge sur les affaires nouvelles m'a fait très plaisir: elle est en effet passée de 0,9% à 1,4%. Ce résultat a pu être obtenu malgré les conséquences négatives du bas niveau des intérêts et de la chute de l'euro vis-à-vis du franc suisse, et grâce à la baisse des coûts ainsi qu'à l'application systématique de la gestion des marges. C'est une excellente performance.

Les investisseurs se montrent sceptiques envers le secteur de l'assurance et notamment celui de l'assurance vie. Pourquoi? La crise financière est encore présente dans tous les esprits, c'est indéniable. Le fait que le secteur de l'assurance l'ait relativement bien traversée n'y change rien. Deux éléments principaux expliquent les évaluations boursières plutôt basses des assurances vie. Il s'agit d'une part du niveau historiquement bas des intérêts, qui rend les produits de prévoyance moins intéressants et entrave la réalisation de rendements des placements adéquats sans prise de risques excessifs. D'autre part, des incertitudes résultent des nouveaux régimes de solvabilité des entreprises, à savoir le test suisse de solvabilité (SST) en Suisse et Solvabilité II en Europe. Or, les investisseurs n'aiment pas l'incertitude.

Swiss Life remplit les exigences du SST. Où est le problème? Fondamentalement, nous saluons l'introduction du SST. Il constitue une avancée par rapport à Solvabilité I, qui était en vigueur jusqu'à présent. Il est plus complet et permet de mieux évaluer la capacité de risque d'une entreprise. Nous ne sommes toutefois pas encore d'accord avec la conception qu'en ont les autorités de régulation. Nos divergences ne portent pas sur le principe, mais sur le calibrage du modèle. Certaines approches d'évaluation n'ont pas de sens. Le lancement du SST est également quelque peu prématuré. Au niveau européen, son équivalent, Solvabilité II, ne sera introduit qu'en 2013 au plus tôt. Cela induit des désavantages concurrentiels pour l'industrie suisse de l'assurance.

Ne peut-on pas dire que plus les exigences du SST sont strictes, moins les clients courent de risques? La sécurité parfaite n'existe pas. Des règles plus sévères ne rendront pas nécessairement le système plus sûr. Si vous souhaitez par exemple des transports aériens absolument sûrs, il faut vous assurer que tous les avions restent au sol. Une réglementation excessive peut contraindre une compagnie d'assurance privée à se retirer de certaines activités, car elles ne sont plus rentables. Or, les compagnies d'assurance privée comme Swiss Life assument une importante mission sociopolitique. Grâce à nos solutions, nos clients peuvent couvrir des risques comme le décès, l'incapacité de gain et la longévité. Si nous ne pouvons plus offrir cette couverture, ces risques ne disparaîtront pas pour autant. Ils devront au contraire être pris en charge par les

personnes concernées, y compris par celles qui n'en sont pas capables. Il en découle des problèmes sociaux qui devront être réglés par la collectivité publique, c'est-à-dire par les contribuables.

**«La sécurité parfaite n'existe pas. Des règles plus sévères ne rendront pas nécessairement le système plus sûr. Si vous souhaitez par exemple des transports aériens absolument sûrs, il faut vous assurer que tous les avions restent au sol.»**

AWD a renoué avec les bénéficiaires dès la fin de l'année 2009. Cette tendance s'est confirmée en 2010. Quelle est la recette du succès? AWD a réalisé d'excellentes performances en 2010. En témoignent aussi bien sa capacité bénéficiaire que ses progrès sur le plan opérationnel. Dans ces domaines, l'entreprise devance ses concurrents prestataires de services financiers. Elle arrive également en tête des sondages de satisfaction auprès de la clientèle. AWD tient le cap, et le travail accompli par sa nouvelle direction au cours des deux dernières années inspire un grand respect. La recette du succès est tout simplement un travail acharné.

Régulièrement, AWD fait encore les gros titres de la presse à scandale. Pourquoi? La presse ne se fait plus l'écho de nouvelles négatives concernant le travail actuel d'AWD. Les articles se rapportent davantage à des faits qui remontent à plusieurs années, notamment à des placements en capitaux qui ont été effectués dans les années 90 et qui n'ont pas évolué selon les prévisions. Le reproche formulé en Autriche, selon lequel les conseils donnés auraient été systématiquement erronés, n'est pas fondé. Les tribunaux autrichiens l'ont déjà confirmé à AWD à plusieurs reprises dans le cadre de diverses procédures. AWD est régulièrement distinguée par des instituts indépendants pour ses prestations de services et la qualité des conseils qu'elle dispense. Récemment, l'une des principales enquêtes réalisées sur le marché allemand a attesté que le niveau de satisfaction de la clientèle atteint par l'entreprise était supérieur à la moyenne et que le rapport prix/prestations qu'elle offrait était excellent. Dernièrement, AWD s'est

aussi très bien classée dans «la plus grande enquête de tous les temps sur les prestataires de services en Allemagne». Elle s'est caractérisée par le meilleur service à la clientèle de tous les prestataires de services financiers.

Comment Swiss Life compte-t-elle garantir son succès dans les années à venir? Nous continuons de tabler sur une mise en œuvre rigoureuse de notre stratégie et de nos objectifs. De grandes opportunités s'offrent à Swiss Life sur le marché de la prévoyance. Les principales tendances déterminantes restent les mêmes. La population continue de vieillir et les solutions de prévoyance gagnent en importance. Les Etats ont quant à eux de plus en plus de difficultés à financer des systèmes de retraite permettant de maintenir le niveau de vie de leurs citoyens lorsque ceux-ci cessent de travailler. Les solutions de prévoyance privée doivent combler les lacunes dans ce contexte. Tel est le marché sur lequel nous souhaitons asseoir la position de Swiss Life: nous sommes l'un des leaders internationaux de l'assurance vie, de la prévoyance et de la gestion de patrimoine. Notre vocation est d'aider nos clients à assurer leur avenir sur le plan financier, toute leur vie durant.

# Des moments décisifs

Chaque jour, nous devons prendre des décisions. Or, certaines d'entre elles peuvent changer notre vie. Emigrer ou rester en Suisse? Passer à l'agriculture «bio» ou conserver une exploitation traditionnelle? Faire don de la moitié de son foie ou non? Les portraits qui suivent présentent des personnes à la croisée des chemins.

Tel est le cas de Dominic Beschle, qui fait la couverture de ce rapport. Cet entrepreneur s'apprête à décider d'étendre ses activités en Amérique du sud et en Asie. Dominic Beschle vient d'une vieille famille de confiseurs bâloise. Personne avant lui n'a jamais pensé à étendre les activités de l'entreprise à l'étranger. Que se passera-t-il si l'expansion à Sao Paulo est un échec?



# Doit-il rendre l'exploitation «bio»?

Rudolf Speiser, agriculteur à Anwil, Suisse

Rudolf Speiser s'apprête à prendre cette décision avec ses fils. Avec son **esprit de pionnier**, cet agriculteur s'est lancé dans l'élevage des bœufs Angus il y a 22 ans. Son existence est de nouveau en jeu, tout comme celle de ses enfants et du reste de sa famille.







A photograph of a dining room. In the foreground, a wooden table with a green top is partially visible. Behind it, a black leather bench with a patterned cushion sits against a white door. A small white object is on the table. The background wall is a mix of white and dark wood paneling.

# Doit-elle faire don d'une partie de son foie à sa mère?

Nicole Jäger, mère de famille à Wetzikon, Suisse

Comme l'a souligné le chirurgien de l'hôpital universitaire, le foie est un organe qui se reconstitue. Nicole Jäger a malgré tout du mal à prendre la **décision** d'en donner une partie. Si ses enfants devaient avoir besoin de la même aide plus tard, elle ne serait pas en mesure de faire un nouveau don de ce genre.





- quesos varios
- crema catalana

# Comida (m)

diesstag bis freitag

- salat 9.-
- pasta 12.-
- suppe 19.50
- menu
- alle preise verstehen sich in chf. und inklusive m...



# Peut-il rompre avec la tradition familiale?



Dominic Beschle, entrepreneur à Bâle, Suisse

Dominic Beschle vient d'une vieille famille de confiseurs bâloise. Personne avant lui n'a jamais pensé à **exporter** les activités de l'entreprise à l'étranger. Le chocolatier doit décider d'investir ou non dans les marchés sud-américain et asiatique.









# Va-t-elle obtenir le rôle de Giselle?

Nadia Tereszkiejcz, danseuse à Cannes, France

Nadia a **le trac**. Lorsque le rideau se lèvera sur sa prestation, le jury décidera du tournant que prendra sa carrière. La jeune danseuse auditionne pour le premier rôle de la représentation de Giselle au Palais des Festivals de Cannes.







# Peut-il remettre en cause l'existence d'une PME?

Jörg Rathemacher, juge à Gotha, Allemagne

Jörg Rathemacher est en passe de rendre un jugement lourd de **conséquences**: s'il donne suite à une plainte, des emplois seront supprimés.









# Comment réagira sa famille à son départ?

Vera Krebs Wyssbrod, artiste peintre à Berne, Suisse

Vera Krebs va être grand-mère. Elle envisage aussi d'acheter une maison en Auvergne et de réaliser ainsi un **rêve d'enfant**. Elle ne serait alors plus toujours là pour sa famille.





#### **REMERCIEMENTS**

Nous remercions les personnes mentionnées ci-après d'avoir participé à la création de la série de photos «Des moments décisifs» pour le rapport annuel 2010.

#### **RUDOLF SPEISER**

Agriculteur, Anwil/BL, Suisse

#### **NICOLE JÄGER**

Conseillère sociale et mère de famille, Wetzikon, Suisse

#### **DOMINIC BESCHLE**

CEO de Beschle Chocolatier Suisse, Bâle, Suisse

#### **NADIA TERESZKIEWICZ**

Elève à l'Ecole Supérieure de Danse, Cannes, France

#### **JÖRG RATHEMACHER**

Président du tribunal en charge des affaires financières de Thuringe, Gotha, Allemagne

#### **VERA KREBS WYSSBROD**

Artiste peintre, Berne, Suisse



## Stratégie et marchés

En raison de la faiblesse persistante des intérêts et de la dégradation du taux de change par rapport à l'euro, l'année 2010 s'est révélée éprouvante malgré la poursuite du redressement économique mondial qui a suivi la crise financière. Dans ce contexte, le marché de l'assurance vie s'est montré solide, et Swiss Life y a encore renforcé sa position en 2010. Grâce à la mise en œuvre systématique du programme de revitalisation MILESTONE, le groupe est devenu plus rentable et plus compétitif. Il a en outre consolidé son positionnement en tant que spécialiste international de premier plan pour les produits de risque et de prévoyance.

Sur le plan économique, 2010 a été une année exigeante marquée par la crise de l'endettement de certains pays européens et les mesures de stabilisation qui en ont découlé. L'une des conséquences de cette situation a été la dépréciation de l'euro par rapport à l'ensemble des grandes monnaies, la chute record des intérêts en Suisse et en Allemagne et une grande volatilité des marchés des actions. Dans ce contexte, les marchés de l'assurance vie sur lesquels Swiss Life opère ont connu une évolution solide en 2010.

Ainsi, le marché suisse de l'assurance vie a enregistré une légère croissance de 2%. La conjoncture stable a eu un effet positif sur l'évolution du marché de l'assurance collective. En revanche, les impulsions nécessaires à la croissance ont fait défaut dans le secteur de l'assurance individuelle, où le volume des primes a reculé de 6%.

Avec une croissance de 4%, la tendance positive observée l'année précédente sur le marché français de l'assurance vie s'est confirmée. Pour la première fois depuis 2006, le volume des primes des assurances vie liées à des fonds s'est de nouveau accru, sa hausse atteignant 7%.

Le marché allemand de l'assurance vie a quant à lui connu une croissance nettement supérieure à la moyenne européenne, puisqu'elle a été de 6%. Ce sont surtout les primes uniques sur les assurances de rentes immédiates et différées ainsi que les produits de capitalisation qui ont contribué à cette dynamique.

Le marché des solutions d'assurance pour la clientèle privée fortunée, ciblé par Swiss Life avec ses affaires supranationales, a lui aussi continué à se développer de façon positive.

**POSITION SUR LE MARCHÉ** – Un portefeuille d'affaires diversifié comme base solide – Swiss Life fait partie des dix plus grands prestataires sur le marché européen de l'assurance vie. Elle est présente non seulement en Suisse, son marché d'origine, mais aussi en France et en Allemagne par l'intermédiaire de filiales et de succursales. Swiss Life possède en outre un secteur «Affaires supranationales», qui bénéficie fortement de la dynamique des régions de croissance avec ses sites au Liechtenstein, au Luxembourg, à Singapour et à Dubaï.

Considérée comme l'un des premiers assureurs vie sur son marché d'origine, la Suisse, Swiss Life propose une large gamme de solutions pour les entreprises et la clientèle privée afin de répondre à leurs besoins en prévoyance et de couvrir toutes les situations de risque. En ce qui concerne les affaires avec la clientèle privée, Swiss Life domine le marché avec une part de 19,5%. Dans les affaires d'assurance vie collective, qui constituent un marché plus concentré, la part de Swiss Life est de 29,2%, ce qui fait d'elle le numéro deux du marché. En 2011, le recentrage des affaires nouvelles sur les solutions de prévoyance modernes et les produits de risque restera l'une des principales priorités de l'entreprise, tout comme la réduction de la base des coûts et le développement de la distribution multicanal.

En France, l'évolution de Swiss Life est depuis des années bien supérieure à celle de la moyenne du marché dans les domaines de l'assurance vie et de l'assurance maladie. Avec une part de marché de 1,6%, Swiss Life occupe une niche sur le marché français de l'assurance vie. Grâce à son modèle de «Private Insurer», elle est en mesure d'exploiter les synergies existant entre les secteurs de l'assurance et de la banque, ce qui lui offre une position dominante parmi les compagnies d'assurance vie pour la clientèle fortunée. En tant que compagnie d'assurance maladie innovante, Swiss Life se classe deuxième sur le marché de l'assurance maladie et incapacité de gain privée.

Swiss Life occupe 1,7% du marché allemand, qui est ultra-fragmenté. Elle fait ainsi partie des premiers prestataires de solutions en matière de prévoyance professionnelle vieillesse et d'assurance d'incapacité professionnelle. Son objectif est de consolider sa bonne position dans ces domaines et de poursuivre le recentrage des affaires sur des solutions de prévoyance plus rentables avec des garanties optionnelles. L'accent est mis non seulement sur les innovations produits et le développement des canaux de distribution, mais aussi sur l'amélioration de l'excellence opérationnelle.

Swiss Life fait partie des premiers prestataires dans le secteur de croissance des affaires internationales portant sur des solutions d'assurance pour la clientèle privée fortunée (Private Placement Life Insurance). D'autres unités opérationnelles soutiennent également les affaires supranationales de Swiss Life, notamment Corporate Solutions, qui fournit des solutions de prévoyance en faveur du personnel aux grands clients et aux multinationales.

AWD, partenaire de Swiss Life, est aussi l'un des premiers prestataires de services financiers en Europe. Elle renforce la capacité de distribution en Suisse et en Allemagne et permet d'accéder à de nouveaux marchés. Grâce à ses compétences, AWD apporte également un soutien en termes de gestion des produits et contribue à diversifier les revenus.

**CONTEXTE DE MARCHÉ** – Un marché de l'assurance vie qui offre de nombreuses opportunités – Pendant la crise des marchés financiers, la confiance dans les systèmes de

prévoyance privée n'a quasiment pas faibli. L'augmentation de l'endettement public ainsi que les mesures d'économie prises par divers pays européens vont renforcer la pression sur les systèmes de prévoyance publics. Afin de compenser les évolutions démographique et économique, les institutions de prévoyance privée et professionnelle prendront une importance grandissante à l'avenir.

Cela offre de bonnes opportunités de croissance aux assureurs vie avec leurs compétences clés, à savoir la couverture des risques biométriques et la fourniture de solutions de prévoyance à long terme. Toutefois, l'environnement de marché actuel pose aussi certaines exigences aux assureurs vie.

**ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE** – Suite à la crise financière, les autorités de régulation ont accordé une plus grande importance à des thèmes tels que la dotation en capitaux propres, la protection des investisseurs et les normes comptables. Elles ont également pris des mesures influençant durablement le secteur de l'assurance. Ce sont les nouvelles directives Solvabilité II, qui entreront en vigueur en Europe en 2013 au plus tôt et qui ont été introduites en Suisse dès janvier 2011 sous la forme du test suisse de solvabilité (SST), dont l'incidence est la plus forte. Les nouveaux systèmes de solvabilité évaluent la situation des compagnies d'assurance en termes de risques économiques dans le but de garantir la protection des personnes assurées, y compris dans des situations extrêmes.

**EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE** – L'excellence opérationnelle est une condition indispensable pour rester compétitif sur l'intéressant marché de la prévoyance. Outre l'efficacité en termes de coûts, des améliorations de la qualité du service et la réduction des délais de lancement des produits sont indispensables.

**INNOVATIONS PRODUITS** – Les nouvelles prescriptions liées au capital poussent les assureurs à réduire les garanties dans leurs bilans. Or, ces garanties répondent à un véritable besoin des clients, en particulier lorsque les temps sont difficiles. Afin de résoudre ce conflit d'intérêts, des solutions innovantes doivent être trouvées, comme Swiss Life Champion Timeplan, un plan comprenant des versements mensuels garantis.

**ACCÈS À LA CLIENTÈLE** – L'accès efficace à la clientèle est en passe de devenir un facteur essentiel du succès des assureurs vie. Dans ce contexte, une bonne stratégie multicanal peut s'avérer un avantage concurrentiel important. La distribution de produits innovants nécessite plus qu'un bon vendeur. Le client souhaite être davantage conseillé et bénéficier d'un accompagnement au fil des années.

**STRATÉGIE** – Augmenter la compétitivité et la rentabilité avec MILESTONE – Swiss Life a pour objectif d'être un spécialiste international de premier plan pour les solutions de risque et de prévoyance. Afin de répondre à cette exigence, le groupe a lancé fin 2009 le programme de revitalisation durable MILESTONE pour augmenter la compétitivité et la rentabilité de façon ciblée et systématique. MILESTONE fait désormais partie intégrante de la stratégie de Swiss Life.

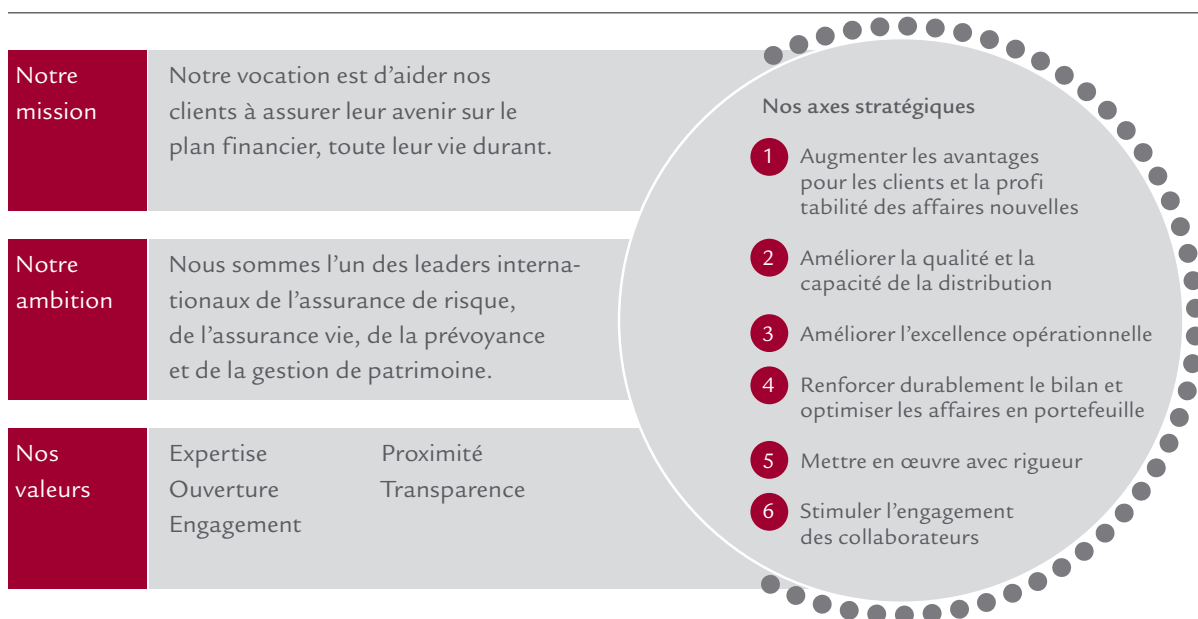
Six axes stratégiques sont avancés afin d'augmenter l'efficacité opérationnelle. Grâce aux initiatives définies, qui influencent les thèmes centraux de la chaîne de création de valeur, Swiss Life souhaite en outre saisir les opportunités que présente le contexte de marché et relever les défis mentionnés ci-après.

1. Par l'orientation systématique de son offre vers des produits de prévoyance modernes et vers des produits de risque, Swiss Life entend développer les avantages offerts à ses clients en accroissant la flexibilité et les perspectives de rendement. Parallèlement, le groupe veut atteindre une meilleure rentabilité et mobiliser moins de capitaux propres dans les affaires nouvelles.

2. Swiss Life applique une stratégie multicanal qui doit permettre d'améliorer la force de distribution. Le groupe souhaite utiliser cette base solide dans toutes les unités afin de renforcer la qualité et la productivité dans la distribution. Dans ce contexte, il mise non seulement sur son propre réseau de distribution, mais aussi sur des canaux de distribution indépendants tels que des banques, des courtiers, des conseillers financiers comme AWD et, de plus en plus, Internet.

3. Il convient d'améliorer continuellement l'excellence opérationnelle. Pour cela, Swiss Life optimise les structures et les processus entrepreneuriaux dans tous les domaines de la chaîne de création de valeur, réduisant ainsi durablement la base des coûts et améliorant la qualité du service.

## Swiss Life – L'avenir commence ici.



4. Swiss Life souhaite rendre le résultat moins volatil et consolider le bilan. D'une part, la rentabilité des affaires en portefeuille doit être améliorée et les sources de revenus, plus diversifiées. D'autre part, l'entreprise a pour objectif de générer des revenus durablement stables.

5. Swiss Life veut garantir la mise en œuvre rigoureuse des projets grâce à un controlling interne renforcé.

6. Le groupe veut en outre augmenter encore l'engagement des collaborateurs, qui est déjà supérieur à la moyenne. En effet, cet engagement est essentiel pour réaliser les objectifs à atteindre d'ici 2012.

**PROGRÈS — MILESTONE:** une application conforme aux prévisions et efficace — Grâce à la mise en œuvre rigoureuse de MILESTONE et au grand engagement des collaborateurs, Swiss Life a déjà réalisé de grands progrès en 2010. Elle s'est en outre rapprochée des objectifs fixés pour 2012. Le groupe est devenu plus profitable, plus réactif et plus compétitif.

– En 2010, Swiss Life a conclu 69% de ses affaires nouvelles dans le domaine des solutions de prévoyance modernes et des produits de risque grâce à plus de 30 produits nouveaux ou adaptés. Les 70% visés pour 2012 ont donc presque déjà été atteints.

– Une gestion systématique des marges a permis de compenser les mauvaises influences économiques pesant sur les affaires nouvelles, telles que la baisse des intérêts et la faiblesse de l'euro, et de faire passer les marges à 1,4%. Dans le domaine des affaires nouvelles, la marge visée reste de 2,2%.

– Grâce à de nombreuses initiatives, la capacité de distribution a pu être renforcée dans toutes les unités de marché, et AWD a augmenté le volume de production généré pour Swiss Life de 9%, le faisant passer à environ 800 millions de francs (sur une base comparable). Parallèlement, l'objectif de 20 à 25% de produits Swiss Life dans les catégories de produits pertinentes d'AWD est maintenu.

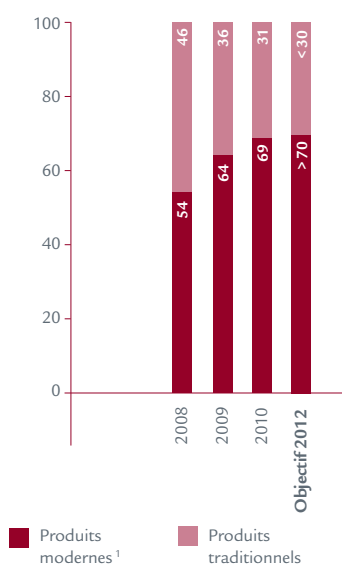
– Par rapport à la base des coûts de 2008, 311 millions de francs avaient été économisés fin 2010. 85% des initiatives reposant sur la baisse des coûts visée de 350 à 400 millions de francs ont déjà été appliquées.

– En 2010, le rendement des capitaux propres est passé de 4,0% à 7,6%. Pour 2012, l'objectif est de 10 à 12%. Le dividende proposé sous la forme d'un remboursement de valeur nominale de 4,50 francs correspond à un taux de distribution de 26%, ce qui se situe dans la fourchette définie de 20 à 40%.

– La dépendance vis-à-vis du résultat des placements a en outre pu être encore réduite, notamment grâce à la diminution de la base des coûts et à la hausse durable de la rentabilité d'AWD.

#### Modification de la gamme de produits

En %



<sup>1</sup> Produits de risque et assurance maladie compris



## Résultat et marche des affaires

**Commentaire du résultat** – En 2010, Swiss Life a plus que doublé son bénéfice net, pour le faire passer de 277 à 560 millions de francs. Ce sont surtout les progrès opérationnels, les baisses de coûts et l'excellent résultat des placements qui ont rendu cela possible. Le groupe a connu une croissance profitable sur tous ses marchés clés. Grâce au programme de revitalisation MILESTONE, Swiss Life a réalisé de nouveaux progrès sensibles en termes d'amélioration des marges et de gestion du capital.

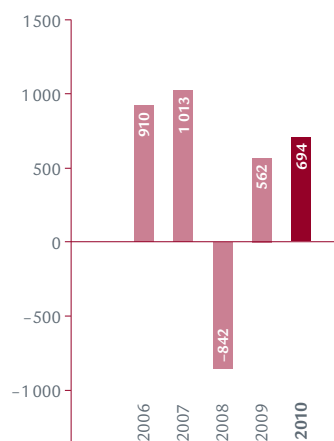
En 2010, Swiss Life a doublé son bénéfice net, qui passe de 277 millions l'année précédente à 560 millions de francs. Il en découle un résultat dilué par action de 17,37 francs et un rendement des capitaux propres de 7,6%. Le secteur Investment Management de Swiss Life a engrangé 4,6 milliards de francs de rendements nets des capitaux sur le portefeuille d'assurance. Cela correspond à un très bon rendement net des placements de 4,1% (3,9% l'année précédente).

**CROISSANCE** – Priorité à la profitabilité – Malgré des conditions de marché difficiles, Swiss Life a pu croître en restant profitable dans toutes ses unités. Le groupe a ainsi atteint un volume de primes de 20,2 milliards de francs, en hausse de 4% par rapport à l'année précédente après correction des effets de change. La croissance a été au rendez-vous sur ses marchés principaux, la Suisse, l'Allemagne et la France. Il a en outre confirmé sa bonne position dans les affaires avec la clientèle privée fortunée. En Suisse, les recettes de primes ont augmenté de 2% à 7,6 milliards de francs. En France, les primes, corrigées des effets de change, se sont accrues de 9% pour se monter à 5,3 milliards de francs, tandis qu'elles augmentaient de 4% en Allemagne pour atteindre 2,1 milliards de francs. Le secteur Activités d'assurance Autres, dont une grande partie des recettes de primes est venue des affaires avec la clientèle privée fortunée, a encore amélioré son volume de primes par rapport à l'année précédente, celui-ci étant de 5,2 milliards de francs après correction des effets de change (+4%). Les actifs gérés par Swiss Life Investment Management se sont élevés à 120 milliards de francs, soit une progression de 9% après correction des effets de change. Ce chiffre comprend les actifs gérés pour le

compte de tiers (9,9 milliards de francs, comme l'année précédente), pour lesquels le groupe a constaté une hausse de 1,2 milliard de francs, ce qui lui a permis de compenser les effets de change négatifs. Les provisions techniques ont atteint 122 milliards de francs, soit une

Résultat d'exploitation

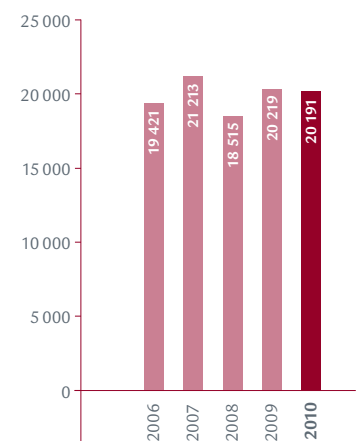
En millions de CHF



Primes émises, accessoires

de primes et dépôts perçus, bruts

En millions de CHF



progression de 7% après correction des effets de change. Le chiffre d'affaires d'AWD s'inscrit quant à lui en hausse de 4% à 547 millions d'euros.

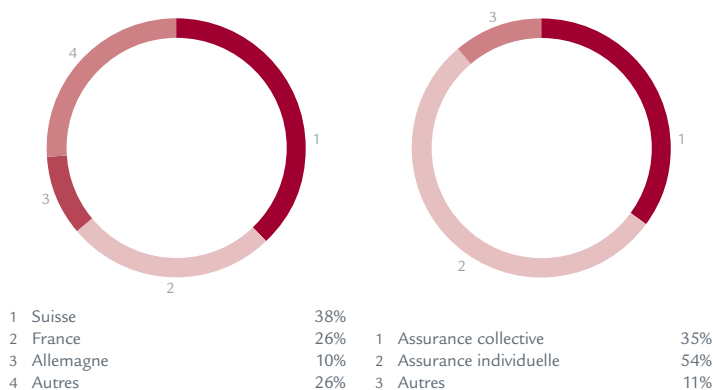
**CAPACITÉ BÉNÉFICIAIRE** – Evolutions positives dans tous les secteurs opérationnels – Le bénéfice d'exploitation du groupe Swiss Life est passé de 562 à 694 millions de francs. Environ 80% de cette progression découle de

progrès opérationnels. Tous les secteurs ont contribué à ce résultat. En Suisse, Swiss Life a amélioré son résultat sectoriel de 4% à 488 millions de francs, grâce notamment à de nouveaux gros progrès opérationnels et à une nouvelle baisse des coûts de 8%. En France, Swiss Life a enregistré une hausse de 10% de son résultat opérationnel (162 millions de francs) et une meilleure marge sur ses

**MILESTONE** – Des progrès notables à tous les niveaux – En 2010, Swiss Life a enregistré de nettes améliorations dans tous les domaines de son programme de revitalisation MILESTONE. Grâce à sa stricte gestion des marges, le groupe a accru celle sur les affaires nouvelles par rapport à l'année précédente, de 0,9 à 1,4%. Il a par là même plus que compensé les effets négatifs des intérêts historiquement bas. La valeur des affaires nouvelles s'est accrue de 70% à 209 millions de francs; elle est plus élevée que celle de l'année précédente dans toutes les unités. Swiss Life a aussi accru la part des produits modernes et de risque dans les affaires nouvelles pour la faire passer de 64% l'année précédente à 69%. Le groupe a en outre réduit ses coûts de 121 millions de francs supplémentaires. Sur les 350 à 400 millions de baisses de coûts annoncées dans le cadre de MILESTONE, 311 avaient déjà été réalisées fin 2010. Des progrès ont également été effectués en matière d'optimisation des affaires en portefeuille et de gestion du bilan, p. ex. dans la gestion des actifs et des passifs, la réduction des capitaux étrangers, le renforcement des réserves ou l'application d'une nouvelle stratégie de réassurance. Grâce à MILESTONE, Swiss Life a considérablement diminué sa sensibilité aux taux d'intérêt.

Primes émises, accessoires  
de primes et dépôts perçus, bruts,  
par pays

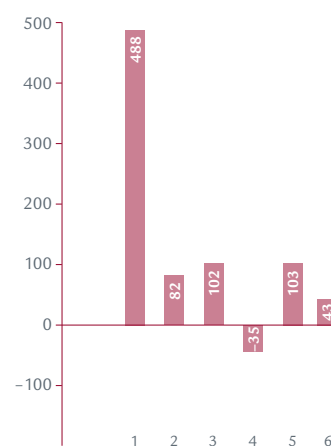
Primes directes émises,  
par type d'assurance



affaires nouvelles grâce à des gains de productivité et à une meilleure marge financière. Corrigé de l'impact négatif exceptionnel du relèvement de l'âge de la retraite (-80 millions de francs), le résultat sectoriel a atteint 82 millions de francs en France. Pour sa part, l'Allemagne a amélioré son résultat sectoriel de 11% à 102 millions de francs. Dans le secteur Activités d'assurance Autres, où Swiss Life a encore investi l'année écoulée dans le développement des affaires internationales et dans la plateforme de produits au Luxembourg, la perte a été réduite de 19% pour s'établir à 35 millions de francs. Avec un résultat en hausse de 34% par rapport à l'année précédente, le secteur Investment Management a apporté 103 millions de francs au résultat du groupe. La réorientation réussie d'AWD se traduit par deux résultats impressionnants: un bénéfice opérationnel de 49 millions d'euros (-41 millions d'euros l'année précédente) et un passage à 9% (-7,8% l'année précédente) de la marge sur le résultat opérationnel avant impôts et intérêts (EBIT).

### Résultat sectoriel

En millions de CHF



- 1 Activités d'assurance Suisse
- 2 Activités d'assurance France
- 3 Activités d'assurance Allemagne
- 4 Activités d'assurance Autres
- 5 Investment Management
- 6 AWD

**SOLVABILITÉ** – Une base de capitaux solide et un meilleur taux de solvabilité – La base de capitaux de Swiss Life est solide. Les capitaux propres s'élevaient à 7,4 milliards de francs fin 2010, en hausse de 3% par rapport à l'année précédente (7,2 milliards de francs). A la fin de l'année, le taux

de solvabilité du groupe était passé à 172% (164% l'année précédente). Sans les plus et moins-values latentes sur des obligations, ce taux est de 166% (161% l'année précédente). D'après son modèle interne, Swiss Life remplit sans problèmes les exigences du test suisse de solvabilité SST.

## CHIFFRES CLÉS DU GROUPE SWISS LIFE

Montants en millions de CHF

	2010	2009	+/-
PRIMES ÉMISES, ACCESSOIRES DE PRIMES ET DÉPÔTS PERÇUS, BRUTS	20 191	20 219	-0,1%
Primes acquises et accessoires de primes, nets	12 051	12 135	-0,7%
Produits des commissions	922	934	-1,3%
Résultat financier (sans quote-part dans le résultat des entreprises associées)	4 368	4 588	-4,8%
Autres produits	503	159	n. a.
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>17 844</b>	<b>17 816</b>	<b>0,2%</b>
Prestations d'assurance et sinistres, nets	-12 704	-11 884	6,9%
Participation des preneurs d'assurance aux excédents	-1 073	-1 539	-30,3%
Charges d'intérêts	-311	-353	-11,9%
Charges d'exploitation	-3 062	-3 478	-12,0%
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>-17 150</b>	<b>-17 254</b>	<b>-0,6%</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>694</b>	<b>562</b>	<b>23,5%</b>
Résultat net des activités poursuivies	560	324	72,8%
Résultat net des activités abandonnées	-	-47	n. a.
<b>BÉNÉFICE NET</b>	<b>560</b>	<b>277</b>	<b>n. a.</b>
Capitaux propres	7 437	7 245	2,7%
Provisions techniques	122 279	122 616	-0,3%
Actifs sous gestion	133 000	132 022	0,7%
Actifs sous contrôle	149 899	148 186	1,2%
Rendement des capitaux propres (en %)	7,6	4,0	+3,6 pp
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	7 483	7 820	-4,3%

## ALLOCATION DES ACTIFS À LEUR JUSTE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE (PORTEFEUILLE LIÉ À L'ASSURANCE DONT LE GROUPE ASSUME LUI-MÊME LE RISQUE)

Montants en millions de CHF

	2010	2010	2009	2009
Actions et fonds d'actions	4 266	3,8%	3 803	3,4%
Placements alternatifs	1 083	1,0%	1 958	1,7%
Immubles	14 139	12,6%	13 284	11,8%
Hypothèques	5 332	4,7%	5 553	4,9%
Prêts	10 078	9,0%	12 109	10,8%
Obligations	74 849	66,6%	70 517	62,6%
Trésorerie, équivalents de trésorerie et autres	2 586	2,3%	5 387	4,8%
<b>TOTAL</b>	<b>112 333</b>	<b>100,0%</b>	<b>112 611</b>	<b>100,0%</b>
Part d'actions, nette		2,4%		1,8%
Duration des obligations		10,3 ans		8,5 ans



**Rapport sectoriel** – Pour ce qui est de ses activités d'assurance, Swiss Life établit des rapports par pays, à savoir la Suisse, la France et l'Allemagne, mais aussi par secteurs de portée internationale, à savoir Activités d'assurance Autres, AWD et Investment Management. Tous secteurs confondus, Swiss Life a enregistré en 2010 un bénéfice d'exploitation de 694 millions de francs (contre 562 millions en 2009). Ce sont les activités d'assurance en Suisse qui ont apporté la principale contribution à ce résultat.

L'année 2010 a été bonne pour Swiss Life. En Suisse, son marché d'origine, le résultat a atteint 488 millions de francs, contre 82 millions en France et 102 millions en Allemagne. Dans le secteur Investment Management, le résultat est de 103 millions de francs. Quant à celui d'AWD, il s'établit à 43 millions de francs. En raison de dépenses d'investissement, le secteur Activités d'assurance Autres a en revanche essuyé une perte (35 millions de francs).

Tous les secteurs ont enregistré de nettes améliorations opérationnelles et affichent des bénéfices d'exploitation en hausse. AWD également a renoué avec les bénéfices. Pour tous les secteurs, les primes émises, accessoires de primes et dépôts perçus, bruts, sont identiques à ceux de l'année précédente, soit 20,2 milliards de francs.

**ACTIVITÉS D'ASSURANCE SUISSE** – En Suisse, Swiss Life présente un résultat sectoriel de 488 millions de francs en 2010, dépassant de 4% celui de l'année précédente. Cette hausse est d'autant plus satisfaisante que les intérêts ont été faibles, de grandes monnaies se sont dépréciées et la pression sur les marges dans l'assurance vie a été forte.

Ce bon résultat s'explique par les mesures d'augmentation de l'efficacité déjà mises en place, mais aussi par des initiatives à long terme telles que le redimensionnement des risques dans les placements, le renforcement de la stratégie multicanal et la baisse durable des coûts. Le résultat financier est resté élevé puisqu'il se chiffre à 2,5 milliards de francs, même s'il est en baisse de 7% par rapport à l'année précédente. Les revenus directs des placements ont certes progressé de 5% à 2,8 milliards de francs, mais des effets de change négatifs ont entraîné une baisse globale des produits financiers. Ceci est plus que

compensé par le gain de change de 396 millions sur le capital hybride, comptabilisé sous «Autres produits».

Sur le marché suisse de l'assurance vie, selon l'Association Suisse d'Assurances (ASA), les primes ont augmenté de 2% par rapport à l'année précédente, et se montent à 28,5 milliards de francs. Dans l'assurance collective, elles ont progressé de 5% alors qu'elles ont reculé de 6% dans l'assurance individuelle. Dans l'ensemble, Swiss Life a accru son volume de primes de 2% à 7,6 milliards de francs; sa croissance est ainsi parallèle à celle du marché. La prévoyance professionnelle a généré 79% des recettes, soit 4% de plus que l'année précédente. La part de marché est en léger recul à 29,2% dans l'assurance collective. Dans l'assurance individuelle, les recettes de primes ont régressé de 7%, la part de marché atteignant 19,5%. Durant l'exercice de référence, la distribution de produits par AWD s'est un peu améliorée, comme le montre le volume de la production qui est de 197 millions de francs.

Les charges d'exploitation ont diminué de 11% à 765 millions. La baisse effective des coûts – corrigés d'un effet positif unique survenu en 2010 et résultant du passage de la caisse de pensions de l'entreprise de la primauté des prestations à celle des cotisations – se monte à 8%. Cette nouvelle réduction des coûts résulte d'un programme d'amélioration durable de l'efficacité, qui a notamment porté ses fruits sur les frais du personnel et des conseillers. Des investissements sur l'avenir ont été effectués en parallèle, l'accent ayant porté sur la distribution et la nouvelle plateforme efficace IT de l'assurance collective.

Les prestations d'assurance, variation des provisions techniques comprise, sont en hausse de 9% à 8,6 milliards de francs. Ceci est essentiellement dû à la progression des

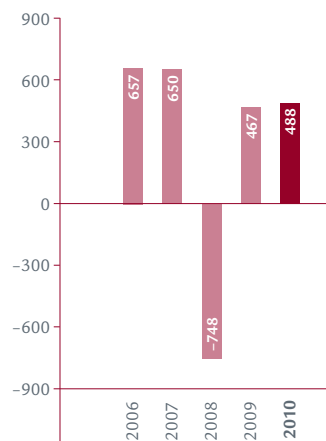
provisions constituées pour les risques futurs et aux primes plus élevées (dépôts sur compte d'épargne). La hausse des provisions techniques explique par ailleurs l'importante diminution de l'attribution aux réserves d'excédents.

Les nouveaux produits lancés en 2010 sont un critère essentiel de la croissance des primes, de la hausse constante de la part des solutions de prévoyance modernes et des produits de risque, ainsi que du bon chiffre d'affaires obtenu via AWD. Dans l'assurance individuelle, Swiss Life a lancé au premier semestre les solutions de prévoyance liées à des fonds Swiss Life Champion Uno et Swiss Life Champion Timeplan. Depuis le second semestre, la gamme comprend aussi Swiss Life Premium Select, une assurance vie liée à des fonds destinée à la prévoyance libre. Swiss Life a en outre introduit un produit d'épargne pour les enfants, et une assurance de risque pur pour les clients adeptes d'Internet. Au premier semestre, elle a aussi introduit une solution de prévoyance intéressante pour les entreprises, Swiss Life Business Invest, avec un concept de placement moderne. Swiss Life entend poursuivre sa croissance en 2011 en se concentrant davantage sur le client. Elle devra améliorer sa disponibilité et son temps de réaction. Suivront d'autres innovations en matière de produits et de prospection du marché. L'acquisition du portefeuille d'assurances collectives de Nationale Suisse,

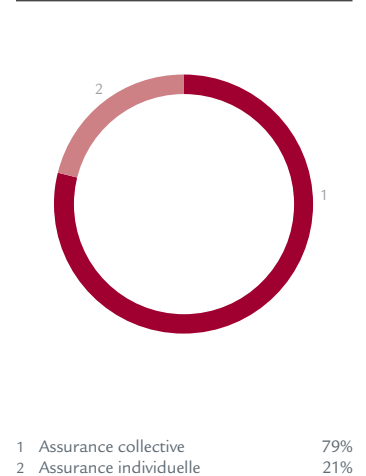
annoncée en janvier 2011, contribuera à une croissance profitable de Swiss Life grâce à des effets d'échelle. Les deux partenaires engagent par ailleurs une coopération dans la distribution. Swiss Life va poursuivre sa recherche

Résultat sectoriel, Activités d'assurance Suisse

En millions de CHF



Primes Suisse, par type d'assurance



d'efficacité et d'optimisations pour améliorer la force de vente et la rentabilité.

### CHIFFRES CLÉS D'ACTIVITÉS D'ASSURANCE SUISSE

Montants en millions de CHF

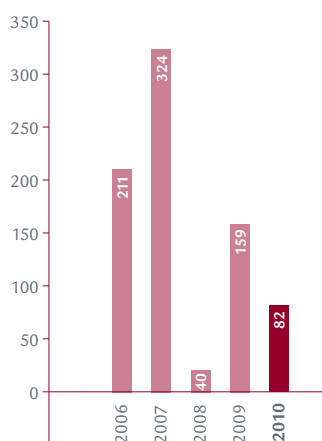
	2010	2009	+/-
<b>PRIMES ÉMISES, ACCESSOIRES DE PRIMES ET DÉPÔTS PERÇUS, BRUTS</b>	<b>7 631</b>	7 518	1,5%
Primes acquises et accessoires de primes, nets	7 365	7 288	1,1%
Produits des commissions	18	31	-41,9%
Résultat financier	2 512	2 704	-7,1%
Autres produits	487	103	n. a.
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>10 382</b>	10 126	2,5%
Prestations d'assurance et sinistres, nets	-8 609	-7 887	9,2%
Participation des preneurs d'assurance aux excédents	-429	-806	-46,8%
Charges d'intérêts	-91	-106	-14,2%
Charges d'exploitation	-765	-860	-11,0%
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>-9 894</b>	-9 659	2,4%
<b>RÉSULTAT SECTORIEL</b>	<b>488</b>	467	4,5%
Actifs sous contrôle	79 014	73 841	7,0%
Provisions techniques	67 599	65 406	3,4%
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	2 217	2 489	-10,9%

**ACTIVITÉS D'ASSURANCE FRANCE**— En France, le résultat sectoriel ressort à 82 millions de francs suisses. Corrigé de l'impact exceptionnel de la réforme des retraites en France (80 millions de francs) et en monnaie locale, ce

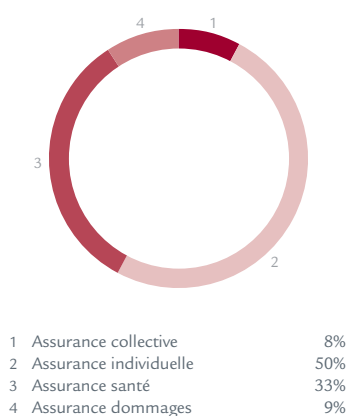
Le marché français de l'assurance a enregistré une légère croissance de 4%, dont 16% en épargne et retraite, 4% en santé et prévoyance et 1% en dommages.

Résultat sectoriel,  
Activités d'assurance France

En millions de CHF



Primes France,  
par type d'assurance



résultat est en hausse de 10%. Celle-ci résulte principalement de l'amélioration de la marge financière et de gains de productivité (maintien des coûts malgré la hausse sensible de l'activité).

Swiss Life en France a enregistré pour sa part un volume de primes de 5,3 milliards de francs, soit une légère progression correspondant à une forte augmentation de 9% en monnaie locale. En épargne et retraite, la collecte nette augmente de 24%, principalement tirée par la collecte nette en unités de compte, alors que la collecte nette du marché, si elle reste positive de 50 milliards d'euros, est en baisse de 1%. La part des primes investies en unités de compte est également nettement supérieure au marché (22% sur un marché à 13%), en raison notamment du succès confirmé en 2010 des campagnes d'unités de comptes structurées auprès de la clientèle patrimoniale. Sur ce segment, Swiss Life Banque Privée enregistre en 2010 un fort développement de son activité avec un produit net bancaire en hausse de 25% et un retour aux bénéficiaires.

Dans un contexte de marché très compétitif, les activités santé et prévoyance ont progressé de 3%, l'activité dommages restant au même niveau que l'année précédente.

En 2011, Swiss Life en France souhaite renforcer sa position de premier plan sur le marché de l'assurance vie auprès de la clientèle patrimoniale et sur le marché santé et prévoyance en s'appuyant sur son modèle de multidistribution.

## CHIFFRES CLÉS D'ACTIVITÉS D'ASSURANCE FRANCE

Montants en millions de CHF

	2010	2009	+/-
PRIMES ÉMISES, ACCESSOIRES DE PRIMES ET DÉPÔTS PERÇUS, BRUTS	5 307	5 297	0,2%
Primes acquises et accessoires de primes, nets	2 724	2 952	-7,7%
Produits des commissions	89	77	15,6%
Résultat financier	878	983	-10,7%
Autres produits	6	26	-76,9%
TOTAL DES PRODUITS	3 697	4 038	-8,4%
Prestations d'assurance et sinistres, nets	-2 100	-2 135	-1,6%
Participation des preneurs d'assurance aux excédents	-251	-407	-38,3%
Charges d'intérêts	-183	-206	-11,2%
Charges d'exploitation	-1 081	-1 131	-4,4%
TOTAL DES CHARGES	-3 615	-3 879	-6,8%
RÉSULTAT SECTORIEL	82	159	-48,4%
Actifs sous contrôle	26 029	29 127	-10,6%
Provisions techniques	20 965	23 003	-8,9%
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	2 223	2 194	1,3%



**ACTIVITÉS D'ASSURANCE ALLEMAGNE** – En Allemagne, le résultat sectoriel de Swiss Life a été de 102 millions de francs, en hausse de 10 millions de francs par rapport à l'année précédente.

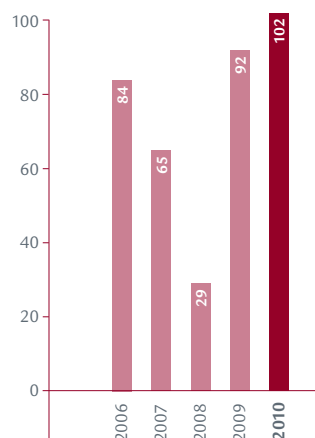
Le marché allemand de l'assurance vie a enregistré en 2010 une croissance de 6%. Swiss Life a quant à elle atteint un volume de primes de 2,1 milliards de francs, soit un recul de 4% qui correspond toutefois à une augmentation de 4% en monnaie locale. Contrairement à la tendance du marché, les recettes de primes périodiques sont en progression de 2% (en monnaie locale) à 1 406 millions de francs. Les moteurs de croissance dans ce domaine ont de nouveau été l'assurance complémentaire en cas d'incapacité professionnelle, primée à plusieurs reprises, ainsi que l'assurance de rente à prime unique avec garantie de restitution de prime, récemment lancée. Les prestations d'assurance et les participations aux excédents se sont accrues en 2010. L'augmentation de 10% est due avant tout à une hausse de ces dernières, qui ont atteint 378 millions de francs, conséquence du très bon résultat financier. Les coûts opérationnels ont baissé de 11% (3% en monnaie locale), et les primes liées aux affaires nouvelles ont augmenté de 9% (en monnaie locale), ce qui les porte à 693 millions de francs.

La distribution de produits via AWD s'est améliorée, comme le montre le volume de la production qui s'est accru de 3% (12% en monnaie locale) à 596 millions de francs.

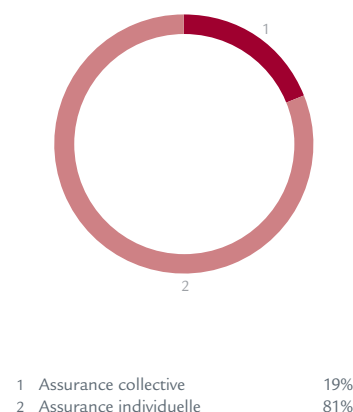
En 2011 également, Swiss Life poursuivra systématiquement son passage aux assurances liées à des fonds et aux produits de risque. Les produits Champion comptent désormais une variante encouragée par l'Etat (produit

Résultat sectoriel, Activités d'assurance Allemagne

En millions de CHF



Primes Allemagne, par type d'assurance



«Riester»). De surcroît, une assurance d'incapacité professionnelle mieux adaptée au risque sera lancée; elle pourra être aménagée individuellement, selon les besoins des clients.

**CHIFFRES CLÉS D'ACTIVITÉS D'ASSURANCE ALLEMAGNE**

Montants en millions de CHF

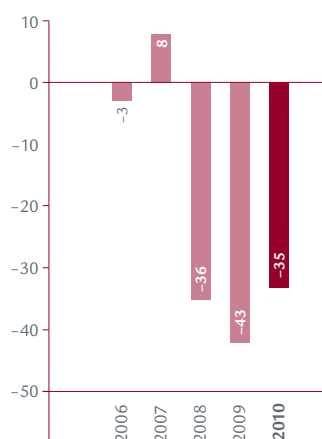
	2010	2009	+/-
<b>PRIMES ÉMISES, ACCESSOIRES DE PRIMES ET DÉPÔTS PERÇUS, BRUTS</b>	<b>2 073</b>	2 169	-4,4%
Primes acquises et accessoires de primes, nets	1 814	1 753	3,5%
Produits des commissions	34	24	41,7%
Résultat financier	990	862	14,8%
Autres produits	5	26	-80,8%
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>2 843</b>	2 665	6,7%
Prestations d'assurance et sinistres, nets	-1 969	-1 829	7,7%
Participation des preneurs d'assurance aux excédents	-378	-305	23,9%
Charges d'intérêts	-20	-21	-4,8%
Charges d'exploitation	-374	-418	-10,5%
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>-2 741</b>	-2 573	6,5%
<b>RÉSULTAT SECTORIEL</b>	<b>102</b>	92	10,9%
Actifs sous contrôle	17 435	19 930	-12,5%
Provisions techniques	17 334	19 924	-13,0%
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	734	747	-1,7%

**ACTIVITÉS D'ASSURANCE AUTRES** – Le secteur Activités d'assurance Autres englobe Private Placement Life Insurance (PPLI), Corporate Solutions, Swiss Life Products (Luxembourg) S.A., Swiss Life Österreich AG et Payment

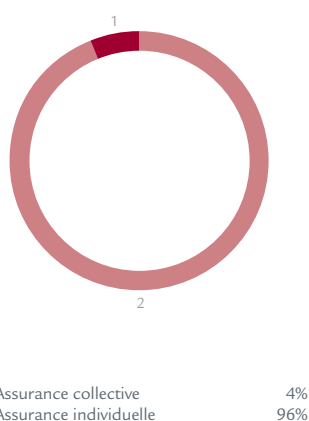
et dans la plateforme de produits au Luxembourg. Les primes émises, accessoires de primes et dépôts perçus, bruts, restent au niveau de l'année précédente à 5,2 milliards de francs (année précédente: 5,3 milliards), soit une hausse de 4% en monnaie locale. Les activités étant de plus en plus concentrées sur la prévoyance, les affaires nouvelles sont suspendues dans le domaine des PPI à compter de 2011.

Résultat sectoriel,  
Activités d'assurance Autres

En millions de CHF



Primes Autres,  
par type d'assurance



Protection Insurance (PPI). Pour l'exercice de référence, le secteur a essuyé une perte de 35 millions de francs (43 millions l'année précédente). Elle s'explique par des investissements dans le développement des affaires internationales

Le secteur PPLI est spécialisé dans les assurances vie destinées à une clientèle privée fortunée. Il est basé au Liechtenstein, au Luxembourg, à Singapour, à Dubaï et en Suisse. Le volume de primes brutes enregistré, d'environ 5 milliards de francs, a été à la hauteur du solide résultat obtenu l'année précédente. Ce succès est dû au redressement des marchés, à une approche globale unique en son genre et à l'équipe de vente internationale maintenant bien établie. Une poursuite de la croissance et une gestion stricte des coûts ont permis de réaliser des bénéfices en 2010.

Corporate Solutions se concentre sur les solutions de prévoyance globales pour multinationales. Dans tous les pays, il a été possible de réaliser davantage d'affaires nouvelles et de conforter la position de leader du groupe dans le monde sur le marché des solutions de prévoyance complètes en faveur du personnel. La recherche d'une croissance profitable sera poursuivie en 2011, l'orientation vers la clientèle restant toujours prioritaire.

## CHIFFRES CLÉS D'ACTIVITÉS D'ASSURANCE AUTRES

Montants en millions de CHF

	2010	2009	+/-
<b>PRIMES ÉMISES, ACCESSOIRES DE PRIMES ET DÉPÔTS PERÇUS, BRUTS</b>	<b>5 206</b>	5 263	-1,1%
Primes acquises et accessoires de primes, nets	148	142	4,2%
Produits des commissions	1	1	0,0%
Résultat financier	34	40	-15,0%
Autres produits	-1	4	n. a.
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>182</b>	187	-2,7%
Prestations d'assurance et sinistres, nets	-26	-33	-21,2%
Participation des preneurs d'assurance aux excédents	-19	-21	-9,5%
Charges d'intérêts	-17	-19	-10,5%
Charges d'exploitation	-155	-157	-1,3%
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>-217</b>	-230	-5,7%
<b>RÉSULTAT SECTORIEL</b>	<b>-35</b>	-43	-18,6%
Actifs sous contrôle	16 727	14 612	14,5%
Provisions techniques	16 409	14 379	14,1%
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	289	250	15,6%

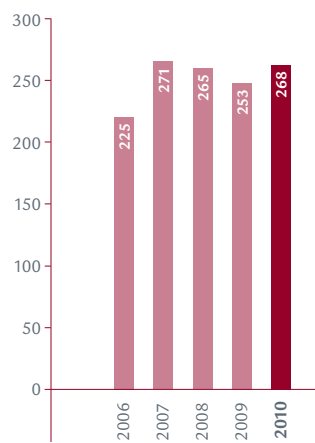
**INVESTMENT MANAGEMENT** – Le secteur Investment Management rassemble les activités liées à la gestion de fortune institutionnelle pour l'ensemble du groupe. A 103 millions de francs, son résultat est de 26 millions supérieur à celui de l'année précédente, ce qui correspond à une croissance de 34%. Grâce aux affaires nouvelles et à l'évolution positive des marchés, les actifs sous gestion ont augmenté de 3 milliards pour passer à près de 120 milliards de francs, ceci malgré des pertes de change importantes. Les placements concernant le portefeuille d'assurances se sont accrus de 3 milliards et approchent les 110 milliards de francs. Les capitaux investis dans des fonds de placement et des mandats de tiers ont stagné autour de 10 milliards de francs. Grâce à la hausse des actifs sous gestion, les revenus ont pu augmenter de 6%. Parallèlement, les charges ont diminué de 8% en raison d'une baisse des investissements et d'une augmentation de l'efficacité.

Une nouvelle application de gestion des actifs a été mise en service avec succès en Suisse au cours de l'exercice de référence. Elle permet une gestion plus efficace des actifs. La nouvelle stratégie relative aux affaires réalisées avec des clients tiers (TPAM), présentée lors de la Journée des investisseurs 2009, débouche sur de très bons résultats, avec des apports nets d'un milliard de francs. Enfin, la collaboration avec les unités d'assurance a encore été approfondie avec succès. Cela se reflète entre autres dans la croissance de la Fondation de placement Swiss Life, qui, comme l'année précédente, fait partie des fondations de placement de Suisse ayant la plus forte croissance.

Pour 2011, le secteur Investment Management prévoit d'implémenter la nouvelle application de gestion de fortune en Allemagne. La mise en service est prévue début 2012. Dans le domaine des produits, la priorité est

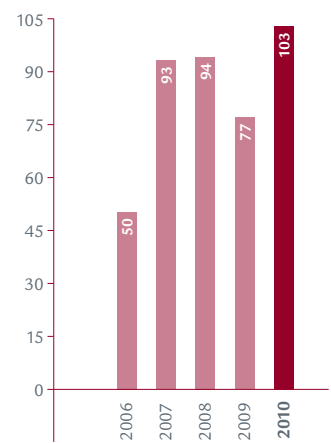
Produits de la gestion de patrimoine et autres commissions, Investment Management

En millions de CHF



Résultat sectoriel, Investment Management

En millions de CHF



donnée au soutien des unités d'assurance dans la conception de produits d'assurance modernes et dans le lancement de nouveaux produits de placement.

## CHIFFRES CLÉS D'INVESTMENT MANAGEMENT

Montants en millions de CHF

	2010	2009	+/-
Produits des commissions	268	253	5,9%
Résultat financier	0	3	n. a.
Autres produits	1	1	0,0%
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>269</b>	<b>257</b>	<b>4,7%</b>
Charges d'intérêts	0	0	n. a.
Charges d'exploitation	-166	-180	-7,8%
<b>RÉSULTAT SECTORIEL</b>	<b>103</b>	<b>77</b>	<b>33,8%</b>
Actifs sous gestion <sup>1</sup>	119 571	116 411	2,7%
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	572	582	-1,7%

<sup>1</sup> Y c. actifs gérés pour le compte du groupe



**AWD** – Le résultat sectoriel du groupe AWD s'établit à 43 millions de francs, contre une perte de 92 millions de francs l'année précédente. Ce chiffre comprend les charges d'amortissement des actifs inscrits au bilan pour les relations clients existantes, lors de la reprise de cette société.

Toutes les branches d'AWD ont contribué à l'amélioration du résultat. En Allemagne, son marché clé, les améliorations de l'efficacité effectuées par le groupe AWD, comme le rassemblement des services d'arrière-guichet de Horbach et d'AWD Deutschland GmbH, ainsi que le redimensionnement de la holding, ont apporté une notable contribution à son résultat d'ensemble. Le résultat opérationnel EBIT se monte à 58,4 millions d'euros (contre 28,8 millions en 2009). Grâce aux restructurations des années précédentes, ainsi qu'à la plus grande qualité des conseillers, AWD a augmenté l'EBIT en Grande-Bretagne, de 1,2 million d'euros l'année précédente à 6,3 millions d'euros. En Autriche, la nouvelle orientation du modèle commercial a commencé en 2009. D'importantes baisses des coûts ont déjà été opérées dans ce cadre. La concentration sur la transmission de polices d'assurance vie et de couvertures de risque s'est traduite en 2010 par une amélioration notable du résultat. La présence des sociétés du groupe dans les régions d'Europe centrale et orientale doit être encore optimisée. Le retour de la rentabilité reste l'objectif pour l'Autriche et l'Europe centrale et orientale, puisqu'une perte opérationnelle de 4,5 millions d'euros (contre -42,3 millions en 2009) a été enregistrée. Chez AWD Suisse, la stricte discipline en matière de coûts s'est traduite par un meilleur résultat opérationnel, passé de 6,2 millions à 7,8 millions d'euros.

Durant l'exercice de référence, AWD a atteint un chiffre d'affaires global de 547 millions d'euros (+3,5%). Les commissions concernant les affaires nouvelles ont progressé de 4,7%. Pour les produits liés à des fonds, le chiffre d'affaires est en hausse de 2,7%, celui des produits d'assurance vie et de prévoyance, de 13,7%. Il s'est également amélioré de 0,3% dans l'assurance maladie privée, et de 8,1% dans les assurances de choses et les assurances accidents. Le chiffre d'affaires des fonds d'investissement est par contre en léger recul de 0,5%.

Les effets des mesures de restructuration ont permis à AWD de retrouver un EBIT positif. Il s'élève à 49,1 millions d'euros, soit une amélioration de 90,2 millions par rapport à l'année précédente. Suite au programme d'amélioration de l'efficacité, les frais administratifs ont été abaissés de 48,4 millions d'euros par rapport à l'année précédente.

Fin 2010, le groupe AWD comptait 5 292 conseillers financiers formés et enregistrés ainsi que 2 280 conseillers en formation sous contrat. Durant l'exercice de référence, 148 107 nouveaux clients ont été ajoutés au portefeuille.

AWD a de nouveau atteint une solide rentabilité. Des optimisations ne sont plus nécessaires qu'en Autriche et en Europe centrale et orientale. En 2011, AWD continuera d'améliorer ses processus afin d'atteindre également ses objectifs financiers à moyen terme dans cette région.

## CHIFFRES CLÉS D'AWD

Montants en millions de CHF

	2010	2009	+/-
Produits des commissions	756	789	-4,2%
Résultat financier	-3	0	n. a.
Autres produits	7	15	-53,3%
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>760</b>	<b>804</b>	<b>-5,5%</b>
Charges d'intérêts	-2	-4	-50,0%
Charges d'exploitation	-715	-892	-19,8%
<b>RÉSULTAT SECTORIEL</b>	<b>43</b>	<b>-92</b>	<b>n. a.</b>
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	1 445	1 554	-7,0%
Conseillers financiers <sup>1</sup>	5 292	5 342	-0,9%

<sup>1</sup> Sans la Roumanie et la Croatie

## Une entreprise consciente de ses responsabilités

Swiss Life est une compagnie d'assurance vie. En tant que telle, elle garantit la prévoyance vieillesse. Or, assurance vie et prévoyance vieillesse sont l'expression de la durabilité. Il n'existe aucun accord passé à plus long terme car dans ce contexte, l'horizon temporel s'étend jusqu'à la fin de la vie. Pour Swiss Life, durabilité est aussi synonyme de gestion d'entreprise responsable, et donc d'engagement vis-à-vis des clients, des collaborateurs, de la société et de l'environnement. C'est une partie importante de la culture d'entreprise.

Dans toutes ses unités d'organisation, Swiss Life déploie un large éventail d'initiatives et d'activités illustrant le rôle actif qu'elle joue dans la société. A travers elles, l'entreprise montre qu'elle assume ses responsabilités sociales.

### COLLABORATEURS

Les collaborateurs sont à la base de la réussite de Swiss Life. La qualité du service dépend de leur compétence et de leur disponibilité. La gestion des ressources humaines vise donc à identifier les collaborateurs les plus aptes à servir Swiss Life, à les convaincre des avantages de cette dernière, à les fidéliser et à assurer leur évolution de façon ciblée. Elle fait de Swiss Life un employeur intéressant et responsable.

**CULTURE DE LA PERFORMANCE** – Le programme d'augmentation de l'efficacité commence à porter ses fruits – L'initiative «My Milestones» lancée en 2009 à l'échelle du groupe a pris de l'essor en 2010. Son objectif est de mettre davantage en avant les valeurs de Swiss Life et les compétences requises des collaborateurs pour renforcer la culture de la performance. L'ensemble des pays et des unités de marché ont lancé des programmes abordant ces aspects par le biais de différentes mesures.

En Suisse, «My Milestones» a démarré en avril 2010 par un atelier intensif de trois jours destiné aux cadres. Il en est résulté 29 mesures déjà appliquées ou en cours de réalisation. Afin de distinguer les équipes ayant réalisé des performances particulières (amélioration du service clientèle, augmentation de l'efficacité ou renforcement de l'innovation), Swiss Life a créé le prix «My Milestones» en

Suisse. Le premier a été décerné en septembre 2010 à une équipe de neuf informaticiens qui a mis en place un portail de services informatiques en «libre service» facilitant le travail quotidien. Deux collaborateurs de Suisse romande ont ensuite obtenu le deuxième prix en décembre 2010 pour des améliorations apportées à la collaboration entre le service externe et le service clientèle.

La performance des collaborateurs est évaluée selon les normes du «Group Performance System» (GPS), qui régit les entretiens menés avec les collaborateurs, les conventions d'objectifs, les évaluations ainsi que les décisions concernant les salaires et les promotions, conformément à la culture de la performance et dans son esprit. En 2010, une importance particulière a été accordée dans toutes les divisions à une évaluation des collaborateurs encore plus différenciée et rendant mieux compte des performances. Les cadres ont été spécialement formés à cet effet.

En France, Swiss Life a pour la première fois remis un bilan social individualisé aux quelque 2 000 collaborateurs au milieu de l'année. Ce bilan indique le salaire, mais aussi les avantages sociaux en nature reçus personnellement de l'employeur. Le bilan social individualisé améliore le degré d'identification du collaborateur à l'entreprise. 94% des collaborateurs l'ont jugé positif.

En Allemagne, Swiss Life a introduit en 2010 le «Lean Management», ou gestion allégée. Dans les domaines spécialisés, 21 collaborateurs issus de tous les secteurs et préalablement formés dans ce but ont montré, lors de



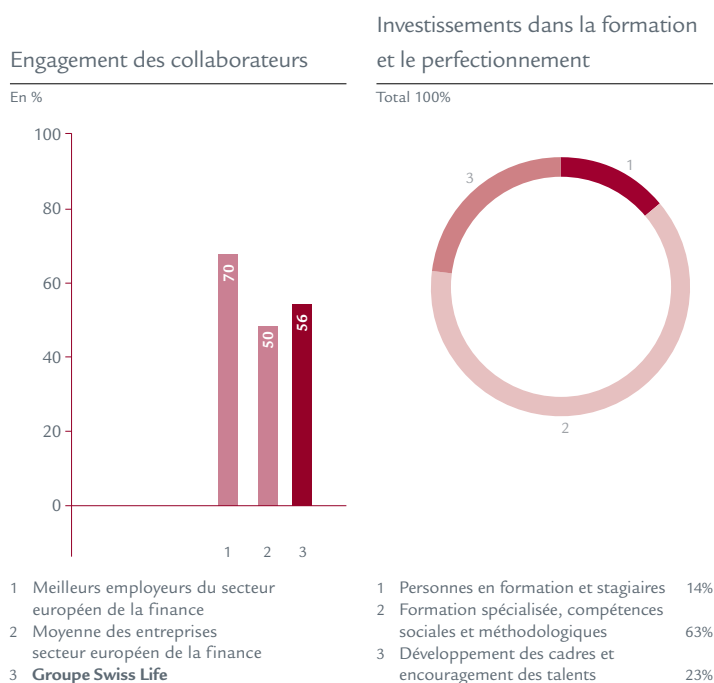
«Lean Workshops», comment structurer les processus pour limiter les dépenses et optimiser la création de valeur. De premières améliorations de processus ont déjà été mises en œuvre.

**ENGAGEMENT PERSONNEL** – Des collaborateurs qui s’engagent plus que la moyenne – En 2010, Swiss Life a appliqué pour la première fois à tout le groupe son

Indicators» (KPI) «Orientation vers le travail en équipe» et «Empowerment», les résultats du groupe Swiss Life ont même dépassé la moyenne des meilleures entreprises du secteur financier européen. En termes de «Leadership» et d’«Orientation vers les résultats», les valeurs ont également été supérieures à la moyenne. De faibles lacunes n’ont été décelées que dans les catégories «Orientation vers la clientèle» et «Capacité d’innovation».

Après la publication des résultats de l’enquête, des mesures ont été prises dans toutes les unités du groupe Swiss Life afin d’introduire des améliorations. Tout comme le programme «My Milestones», l’enquête auprès des collaborateurs vise à faire évoluer encore l’entreprise et les collaborateurs afin d’instaurer une culture de la performance systématiquement axée sur la stratégie de l’entreprise.

**DÉVELOPPEMENT DES TALENTS** – Soutien ciblé de la relève et de la génération «55+» – Swiss Life est très attachée au développement permanent de ses collaborateurs et de ses cadres afin qu’ils soient motivés et restent acquis à l’entreprise. Chaque année, elle identifie de manière décentralisée des collaborateurs aux performances et au potentiel élevés dans le cadre du développement des talents (Manager Pool, MP). Pendant dix-huit mois, les futurs cadres des premier et deuxième niveaux hiérarchiques (responsables d’équipe et responsables de service) sont préparés à leurs futures fonctions en suivant des modules de formation et en participant à des projets.



nouveau concept d’enquête auprès des collaborateurs. L’objectif principal de l’enquête était d’évaluer l’opinion des collaborateurs sur la performance, l’orientation vers la clientèle, l’innovation et le changement ainsi que la collaboration et la gestion. Elle devait aussi faire ressortir leur compréhension des objectifs et de la stratégie de l’entreprise. A 79%, le taux de participation à l’enquête a été très élevé au niveau du groupe.

Le niveau d’engagement du groupe Swiss Life atteint 56%. Il est ainsi nettement supérieur au niveau moyen des entreprises du secteur financier européen (50%), mais se situe en deçà de celui des entreprises les plus performantes du groupe témoin (70%). Concernant les «Key Performance

Le groupe Swiss Life dispose d’un Senior Management Program (SMP) pour les cadres appelés à rejoindre le management supérieur. Au cours de cinq modules, les participants de tous les pays et de toutes les unités définissent des thèmes d’importance stratégique et traitent de projets stratégiques. En 2010, quatre femmes ont fait partie des 17 participants au programme. Le taux de rétention de tous les cadres ayant jusqu’à présent bénéficié d’un soutien au sein du Senior Management Program est de 90%.

Au niveau de l’équipe de direction, Swiss Life a encore amélioré les capacités de leadership et de gestion de façon ciblée en remplaçant 40% des titulaires des cent fonctions les plus élevées au cours des 24 derniers mois. Parmi les

hauts responsables nouvellement recrutés, 60% étaient extérieurs à l'entreprise. Le but était d'apporter des compétences et des expériences supplémentaires dans l'équipe.

En France, Swiss Life a lancé le programme «55+» afin de conserver le savoir-faire dans l'entreprise et la performance des collaborateurs. L'entreprise s'engage ainsi à réserver 12% des postes aux collaborateurs âgés de 55 ans et plus. Parallèlement, les collaborateurs les plus âgés sont encouragés à transmettre leurs connaissances en tant que tuteurs. Le programme «55+» permet une réduction flexible du temps de travail avec compensation partielle du salaire au cours de la dernière année de travail.

**FORMATION ET PERFECTIONNEMENT** – Des investissements élevés dans l'évolution de tous les collaborateurs – Swiss Life ne s'intéresse pas qu'à la formation des futurs cadres. La formation et le perfectionnement internes ou externes des collaborateurs sans fonctions d'encadrement lui importent également. Les spécialistes et les responsables de projets sont formés de façon ciblée. En Suisse, Swiss Life prend en charge l'intégralité des frais de formation de l'Ecole supérieure assurance (ESA) et des frais de formation de spécialiste en assurance avec brevet fédéral. En outre, 56 jeunes se sont spécialisés dans trois professions différentes, et 16 stagiaires ont acquis une expérience professionnelle en assurance vie.

Outre la formation spécialisée, la formation générale et le perfectionnement de tous les collaborateurs se concentrent sur des offres sur mesure principalement axées sur les compétences méthodologiques et sociales. En 2010, les dépenses en formation et perfectionnement au sein du groupe se sont élevées à 16 millions de francs, soit environ 2 250 francs par collaborateur. Les dépenses de formation représentent 2,4% des charges de personnel.

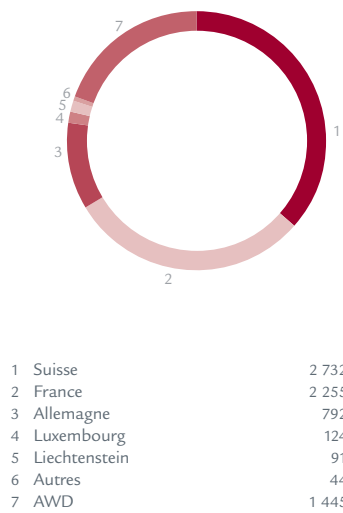
**PARTENARIAT SOCIAL** – Une collaboration exemplaire entre employeur et salariés – En 2010, la collaboration avec le comité d'entreprise européen, l'Europa Forum, a encore été approfondie. Cet organe composé de neuf membres représentant quatre pays se réunit en général plusieurs fois par an. Il se consacre à l'information et à la consultation transnationales liées à des thèmes concernant tous les collaborateurs de Swiss Life. L'Europa Forum a été créé en 1996. En 2006, il s'est vu doter de

nouveaux statuts comptant parmi les principales conventions facultatives en Europe et servant d'exemple à d'autres entreprises européennes. En 2010, le principal sujet de préoccupation de l'Europa Forum a été MILESTONE, le train de mesures lancé à l'automne 2009 pour augmenter l'efficacité au sein du groupe.

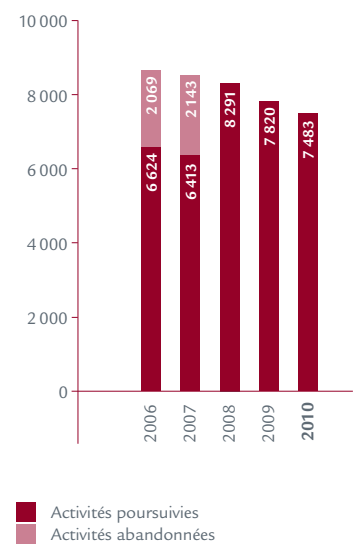
Sur le site suisse, le programme MILESTONE se traduit notamment par la suppression de 520 postes d'ici 2012. Pour accompagner ces suppressions de postes, Swiss Life

Collaborateurs de Swiss Life par pays et collaborateurs d'AWD

Total 7 483 équivalents plein temps au 31.12.2010



Nombre d'employés (équivalents temps plein)



s'appuyer sur le plan de mesures convenu avec les partenaires sociaux, en vigueur depuis 2005. En 2010, 273 collaborateurs ont été concernés par une réorientation professionnelle en Suisse. Ils ont bénéficié d'un suivi et d'un soutien individuels dispensés par une équipe de spécialistes. Le programme de suivi interne pour la réorientation professionnelle est considéré comme extrêmement positif par les collaborateurs concernés (5,7 points sur 6).

A l'échelle du groupe et par rapport à l'exercice 2009, le nombre de collaborateurs employés à plein temps a diminué de 337 pour passer à 7 483. Sur 1 094 départs, 5,6% ont été involontaires (fluctuation nette).

## VALEURS

Swiss Life est l'un des premiers prestataires de solutions de prévoyance et d'assurances vie. De nombreuses personnes et institutions lui font donc confiance, qu'il s'agisse de clients, de partenaires commerciaux, d'actionnaires, d'organes publics ou de collaborateurs. En retour, elle entend s'engager à honorer un contrat moral. Afin d'asseoir et de promouvoir cette confiance, elle a défini cinq valeurs de base:

- l'expertise, synonyme de compétences techniques et d'expérience;
- la proximité, qui se traduit par des relations étroites avec les clients et les partenaires commerciaux;
- l'ouverture, qui signifie entretenir un dialogue ouvert à l'interne comme à l'externe;
- la transparence, qui se manifeste par une communication univoque et une gamme de produits au fonctionnement clair;
- l'engagement, c'est-à-dire la volonté de s'impliquer en faveur des objectifs des clients, des collaborateurs et des actionnaires.

Le comportement axé sur la stratégie et sur les valeurs que sont censés adopter les collaborateurs est décrit dans le «Group Competency Model» (GCM), adapté à la nouvelle stratégie en 2009. Le nouveau modèle de compétences fait notamment une plus grande place à la capacité d'innovation, la gestion des changements et l'orientation vers la clientèle.

En janvier 2010, AWD a mis en place de nouvelles lignes directrices. Les valeurs sur lesquelles elles reposent sont l'orientation vers la clientèle, la qualité, le professionnalisme, la confiance et l'esprit d'équipe. Afin de faciliter la compréhension pour son nouveau modèle, AWD place chaque année sous le signe de l'une de ses valeurs. 2010 a ainsi été l'année de l'esprit d'équipe et 2011 est celle du professionnalisme.

**INTÉGRITÉ ET COMPLIANCE** – Concentration sur la conformité des affaires du point de vue éthique et juridique – Chez Swiss Life, un Code de Compliance est en vigueur depuis 2006. L'entreprise y a édicté des règles de comportement concrètes montrant aux collaborateurs ce

à quoi ils doivent prêter attention en termes de directives légales et prudentielles ainsi que d'instructions internes. Le respect de ces règles est une condition indispensable à une gestion des affaires correcte du point de vue éthique et juridique, gestion que Swiss Life s'engage solennellement à appliquer.

Swiss Life emploie plusieurs Compliance Officers, au niveau du groupe et à celui des unités opérationnelles. Par leurs activités de conseil, de formation et de contrôle, ils créent les bases nécessaires pour identifier en temps voulu et éviter les risques en termes de réglementation et de réputation de l'entreprise. Les obligations de diligence et mesures de prévention spéciales visant à lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme sont des exemples d'activités s'inscrivant dans ce contexte. Les spécialistes de la Compliance assurent également la protection des données des clients et celle du secret des affaires. La réputation et la confiance sont deux des atouts les plus précieux d'une compagnie d'assurance. Les unités de Compliance veillent à ce qu'ils soient maintenus grâce à la sécurité des données ainsi qu'à un comportement juridiquement conforme. Swiss Life est un membre actif du «Verein Unternehmensdatenschutz (VUD)» (association pour la protection des données d'entreprises).

## SOCIÉTÉ

En tant qu'entreprise suisse traditionnelle fournissant des prestations de prévoyance depuis plus de 150 ans et comptant plus de deux millions de clients en Suisse et dans le reste de l'Europe, Swiss Life est bien ancrée dans la vie publique. Le groupe est conscient de ses responsabilités sociales. Il apporte son soutien à la collectivité sous de nombreuses formes et s'efforce d'améliorer constamment son bilan environnemental.

**ENGAGEMENT PUBLIC** – Aide humanitaire aux personnes en détresse – Dans tous les pays où ils sont présents, Swiss Life et ses collaborateurs soutiennent les personnes en situation difficile ainsi que de nombreux projets utiles. En Suisse, la fondation «Perspectives» appuie les initiatives nationales d'utilité publique en matière de santé, sciences, éducation, culture et sports, en mettant l'accent sur l'intégration et la formation. Fondée en 2005 à l'occasion du cent-cinquantième de Swiss Life, la fondation



accorde chaque année un peu plus d'un million de francs de dons. En 2010, 85 projets ont bénéficié d'un soutien. La fondation a également versé d'importantes sommes d'argent à des œuvres caritatives en tant qu'aide d'urgence suite au séisme en Haïti et aux inondations au Pakistan. Le service externe de Swiss Life a en outre apporté son aide à des organisations locales. Dans le domaine immobilier, Swiss Life fait également preuve d'engagement social puisqu'elle construit à Winterthour des logements destinés à accueillir 105 étudiants à des prix intéressants.

En France, Swiss Life dispose depuis 2009 de sa propre fondation, la Fondation Swiss Life. En 2010, elle a soutenu l'Institut Curie, à la fois hôpital et centre de recherche spécialisé dans la lutte contre le cancer, ainsi que l'Association France Alzheimer, centre d'accompagnement des malades d'Alzheimer. Elle a financé des concerts et des expositions d'art pour le plus grand plaisir de personnes en maisons de soins, d'enfants malades et de patients atteints de démence. Enfin, elle a soutenu quatre projets caritatifs gérés par des collaborateurs de Swiss Life pour des enfants handicapés ou souffrant de leucémie.

En Allemagne, Swiss Life apporte son concours depuis 2007 à la Nicolaidis Stiftung, une fondation d'utilité publique qui aide les parents veufs ainsi que leurs enfants.

Depuis 1991, AWD aide les enfants en situation précaire à travers sa fondation d'utilité publique AWD-Kinderstiftung en Allemagne, à laquelle participent également ses sociétés autrichiennes, suisses et tchèques. La fondation est essentiellement financée par des cotisations salariales de collaborateurs d'AWD. Elle gère deux grands projets opérationnels en propre. Le projet Noma mené au Sokoto (Afrique de l'Ouest) par la branche allemande d'AWD-Kinderstiftung se consacre ainsi à la rééducation chirurgicale de victimes de maladies infectieuses provoquant des lésions faciales sévères. La branche suisse de la fondation construit quant à elle un centre de soins à Bishkek au Kirghizstan pour les enfants souffrant de malformations du visage (fentes labio-palatines), centre auquel 100 000 euros ont été versés pour la seule année 2010. Les collaborateurs d'AWD ont aussi consacré 122 000 euros au total aux victimes du tremblement de terre en Haïti et à celles des inondations au Pakistan en 2010.

**SERVICES A LA COMMUNAUTÉ** – Soutien total au bénévolat – Swiss Life considère de son devoir de soutenir les activités en faveur de la société. En tant qu'entreprise opérant dans les assurances sociales, elle a intérêt à ce que la société ait un effet «intégrateur» et fonctionne bien. Agir en faveur de la société signifie s'engager activement et spontanément pour l'intérêt public et effectuer des travaux bénévoles dans la communauté publique. L'engagement volontaire privé dans la société et l'économie stimule le sens de la communauté et du bien-être public, et donc les compétences sociales.

Swiss Life est convaincue qu'une amélioration des compétences sociales des collaborateurs s'accompagne d'une hausse de la compétitivité de l'entreprise. Les collaborateurs s'engageant dans la société ou dans l'armée agissent ainsi dans l'intérêt de l'entreprise. Par conséquent, Swiss Life rend hommage à leur engagement au service de la collectivité. Le règlement du personnel autorise explicitement les collaborateurs à s'engager dans des organes politiques et militaires. Dans ce contexte, l'entreprise apporte un soutien adéquat, sous la forme d'un temps de travail flexible par exemple.

Actuellement, près de 40 collaborateurs exercent un mandat politique ou juridique en Suisse, par exemple. Ils occupent des fonctions au sein des pouvoirs exécutif et législatif ainsi que dans des tribunaux aux niveaux communal et cantonal, dans des commissions scolaires et des conseils de paroisse ou auprès d'autorités d'assistance. D'autres collaborateurs font partie de directions de partis politiques dans des communes et des cantons. Tous les partis sont représentés par ces personnes, dont environ un tiers se définissent comme sans parti. Chaque année, Swiss Life organise une manifestation pour les collaborateurs exerçant un mandat politique. En septembre 2010, celle-ci a porté sur les changements actuels dans le paysage politique suisse.

**POLITIQUE** – Swiss Life recherche le dialogue – Swiss Life considère les échanges avec le milieu politique comme extrêmement importants. Elle apporte son expertise dans les débats politiques et représente ses intérêts de manière professionnelle sur la scène politique à toutes les phases du processus de prise de décision. Elle essaie de faire valoir ses idées dans l'ensemble du cycle politique

afin que des solutions pertinentes et optimales soient trouvées pour tous les intéressés. Avec ses spécialistes, Swiss Life conseille les décideurs de partis politiques, commissions et parlements. Elle apporte ses connaissances spécialisées, de l'élaboration à l'approbation des textes législatifs. L'entreprise soutient aussi financièrement certains partis et personnalités politiques.

En Suisse, Swiss Life est en contact permanent avec les représentants de tous les partis, p. ex. sur les paramètres de la prévoyance professionnelle (taux de conversion, rémunération minimale, quote-part minimum). Elle s'engage entre autres dans la révision complète de la loi sur le contrat d'assurance (LCA). Pour les jeunes politiques, Swiss Life organise aussi chaque année une manifestation au programme aussi intéressant qu'informatif.

Swiss Life dialogue également avec le grand public et les décideurs sur la prévoyance et l'assurance via des associations et organisations publiques. L'entreprise joue un rôle actif dans les organes des associations professionnelles et spécialisées. Le président du conseil d'administration de Swiss Life collabore au Comité directeur d'économie suisse, la Fédération des entreprises suisses, le CEO du groupe au Comité et au Comité restreint de l'Association Suisse d'Assurances (ASA). L'entreprise est particulièrement présente dans cette dernière puisque le CEO de la division Marché Suisse préside le Comité central Vie, le CFO du groupe collabore au Département finance et régulation, et d'autres experts représentent Swiss Life dans quelque 15 commissions et groupes de travail. Des représentants de la direction de Swiss Life s'engagent également dans des associations professionnelles locales sur d'autres marchés clés.

Swiss Life soutient en outre résolument les hautes écoles et universités dans l'enseignement et la recherche. Ainsi, de nombreux collaborateurs enseignent dans les institutions les plus diverses. Swiss Life soutient aussi l'EPF de Zurich en tant que sponsor du prix Walter Saxer en mathématiques actuarielles.

En France, Swiss Life a organisé en septembre 2010 une conférence très suivie sur le projet de réforme des retraites. En Allemagne, des décideurs issus de l'économie, de la politique, de la science et des médias ont débattu à plusieurs

reprises de sujets sociopolitiques importants lors des rencontres «Salon Palais Leopold» de Munich. En 2010, l'invité était le ministre de l'économie Rainer Brüderle. Depuis 2007, Swiss Life offre régulièrement une plateforme de discussion aux entreprises clientes, partenaires commerciaux et experts via la série de manifestations «Münchner Fachforum». Le quatrième Swiss Life Pension Day allemand, qui s'est tenu en octobre 2010 et dont l'orateur principal était l'ancien ministre des finances Peer Steinbrück, a en outre suscité un vif intérêt.

## ENVIRONNEMENT

Swiss Life assume ses responsabilités envers la société en ménageant les ressources naturelles et en contribuant durablement à la préservation de l'environnement. En Suisse, elle est membre du modèle énergétique de Zurich depuis 1998. Elle s'y engage à augmenter chaque année l'efficacité énergétique d'au moins 1,5% dans ses immeubles commerciaux de Zurich d'ici 2012. En 2010, l'entreprise a encore atteint cet objectif en réduisant la consommation d'énergie, les émissions et les coûts.

Swiss Life fait partie des onze entreprises qui ont créé la Fondation suisse pour le climat en 2008. Elle reverse le bénéfice net du remboursement des taxes d'incitation sur le CO<sub>2</sub> à la fondation d'utilité publique. Grâce aux contributions de tous les partenaires, la Fondation suisse pour le climat soutient des mesures visant à améliorer l'efficacité énergétique et à protéger le climat au sein de PME.

**BILAN ÉCOLOGIQUE** — Baisse de la consommation d'énergie et des émissions — Le service spécialisé pour la gestion de l'environnement de Swiss Life élabore un rapport annuel sur les données environnementales depuis 2006 pour Swiss Life en Suisse et depuis 2008 pour tout le groupe. Ce rapport recense et analyse des données sur l'électricité, le chauffage, les transports, le papier, l'eau et le traitement des déchets selon les normes de la «Verein für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit in Banken, Sparkassen und Versicherungen, VfU» (Association pour la gestion environnementale et la durabilité dans les banques, les caisses d'épargne et les assurances) et en déduit des améliorations. Grâce à la collecte standardisée des données, celles-ci peuvent facilement être comparées avec celles des concurrents.

Les résultats du groupe Swiss Life sont encourageants. En 2009 (les chiffres de 2010 ne sont pas encore disponibles), la consommation d'énergie (électricité et chauffage) a reculé d'environ 1,7 million de kWh par rapport à l'année précédente. Le nombre de kilomètres parcourus est resté le même, mais le train et le transport routier ont été préférés à l'avion comme moyens de transport. C'est principalement grâce aux améliorations dans l'énergie et les transports, à l'origine des plus importants rejets d'émissions de gaz à effet de serre, que ces dernières ont été réduites d'environ 1 000 tonnes en 2009, année au cours de laquelle elles atteignaient encore 12 700 tonnes. Pour le rapport de l'année 2010, qui paraît à la mi-2011, les données de toutes les divisions seront prises en compte, celles d'AWD comprises.

**EMPREINTE ÉCOLOGIQUE** – Amélioration constante grâce à l'utilisation d'énergies alternatives – Les meilleurs résultats obtenus dans le domaine de l'environnement sont dus notamment à l'optimisation énergétique des immeubles commerciaux, à la consommation d'électricité à haute valeur écologique issue d'énergies renouvelables et à une gestion active de l'environnement.

En Suisse, Swiss Life consomme de l'électricité venant entièrement de sources d'énergie renouvelables depuis 2006. Depuis lors, elle a ainsi réduit ses émissions de gaz à effet de serre d'environ 5 650 tonnes. Celles qui sont rejetées par les immeubles commerciaux sont quasi nulles. En Allemagne, l'électricité vient aussi intégralement de sources d'énergie renouvelables depuis janvier 2010. Les émissions de gaz à effet de serre y ont ainsi baissé d'environ 1 000 tonnes supplémentaires.

En 2010, le centre de calcul de Swiss Life en Suisse a été moins refroidi, ce qui a permis d'économiser 300 000 kWh d'électricité. La consommation d'électricité cumulée du groupe baisse continuellement depuis des années, tout comme celle d'eau douce. Swiss Life alimente aussi partiellement ses installations sanitaires en eau de pluie. A Zurich, des installations de robinetterie économiques ont été installées, ce qui a permis d'économiser trois millions de litres d'eau en 2010 par rapport à l'année précédente.

En France, Swiss Life a lancé en 2010 une campagne sur une utilisation économe du papier et du matériel de bureau. Des immeubles ont été rénovés sur la base de normes environnementales plus strictes que celles applicables. La société française a aussi participé au projet 10:10 de l'organisation Good Planet, dont le but est de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de 3% par an dans l'entreprise.

Depuis 2008, Swiss Life s'implique en Allemagne en faveur d'«Ökoprofit». Grâce aux mesures de ce programme, elle économise chaque année 91 000 kWh d'électricité et réduit les émissions de CO<sub>2</sub> de 58 tonnes sur le site de Munich. En décembre 2010, l'entreprise a de nouveau obtenu le certificat «Münchner Ökoprofit-Betrieb 2009/2010» pour son engagement exceptionnel pour la protection de l'environnement dans les entreprises. AWD améliore et renouvelle constamment ses installations techniques. Grâce à de nombreuses mesures, plus de 4,5 millions de kWh d'énergie ont été économisés depuis 2001.

Le groupe Swiss Life est l'un des principaux propriétaires immobiliers privés en Suisse. Dans le cadre des initiatives de Swiss Life pour l'environnement, il a équipé 10 000 de ses biens immobiliers locatifs d'appareils de mesure permettant d'établir des décomptes d'eau en fonction de la consommation au cours des six dernières années. En 2010, des contrats ont été conclus pour réguler la température de plusieurs biens immobiliers à Zurich avec l'eau du lac. L'utilisation d'énergies alternatives est envisagée dans le cadre de différentes rénovations.

En 2010, Swiss Life a de nouveau participé au Carbon Disclosure Project (CDP), une organisation indépendante à but non lucratif réalisant la plus grande collecte mondiale de données d'entreprises sur le changement climatique. Les données fournies n'ont toutefois pas encore été suffisantes pour faire partie du Carbon Disclosure Leaders Index (CDLI). Afin d'améliorer le dialogue avec les différents intéressés en matière de gestion d'entreprise durable, Swiss Life aspire à établir ses rapports selon les normes de la Global Reporting Initiative (GRI) d'ici 2012.



## Emplois sociaux «Surprise»:

# Une porte s'ouvre sur l'avenir



Monsieur B., ou la conquête de la stabilité et de la confiance.

Les emplois sociaux créés par «Surprise» donnent de nouvelles perspectives aux gens:

- Monsieur S. n'avait ni formation ni véritable expérience professionnelle. Il avait par contre de nombreux problèmes d'ordre personnel et social lorsqu'il a débuté son activité de vendeur de rue pour «Surprise». Malgré divers revers de fortune, Monsieur S. a réussi à acquérir une certaine stabilité grâce à son nouvel emploi bien structuré au quotidien. Au bout d'un an, Surprise lui a proposé un emploi social à temps partiel dans ses bureaux de Bâle. Grâce à un soutien financier, un arrangement au niveau des heures de travail et un encadrement étroit par Surprise, il a pu suivre une formation commerciale. Il a obtenu son certificat d'employé de bureau et va passer prochainement les examens du diplôme de commerce. Aujourd'hui, Monsieur S. a quitté Surprise et le programme d'emplois sociaux. Il occupe actuellement un «vrai» poste d'employé commercial dans une entreprise de la région bâloise.
- Monsieur B. a 56 ans. Il bénéficie d'un emploi social au sein de la distribution et de l'entretien des bâtiments du magazine «Surprise». Malgré une période très difficile, tant au niveau familial que médical, il a toujours montré sa bonne volonté en exécutant son travail pour «Surprise» de manière fiable et responsable. Il a été possible de définir avec lui des objectifs annuels réalistes et quantifiables. Cela lui a donné un cadre, mais aussi la motivation et la stabilité nécessaires à son rétablissement. Si sa situation n'est pas encore entièrement réglée et que son autonomie financière n'est pas encore assurée à long terme, les progrès réalisés sont toutefois indéniables.
- Madame K. vend le magazine «Surprise» depuis de nombreuses années. Elle vivait de cet emploi et de quelques activités annexes de ménage. Mais avec le temps, cette femme de 54 ans n'avait plus la force de se livrer à de pénibles travaux de nettoyage. Depuis plus d'un an, elle prépare une fois par semaine le déjeuner de l'équipe «Surprise». Cet emploi social et la vente du magazine lui permettent d'avoir un revenu régulier et de ne pas avoir recours à l'aide sociale.

La fondation «Perspectives» de Swiss Life s'engage dans des initiatives d'intérêt public à hauteur d'un million de francs par an environ. L'intégration et la formation sont deux de ses thèmes centraux. En 2010, la fondation a par exemple subventionné le projet d'emplois sociaux (Chancenarbeitsplätze) de l'association «Surprise».

Depuis 1997, «Surprise» aide des personnes socialement défavorisées à se libérer de certaines dépendances par elles-mêmes. Cette institution bâloise à but non lucratif propose des projets de réintégration par le travail, le sport et la culture. L'association est financée par la vente du magazine «Surprise» proposé aux passants dans la rue, par des dons et par des subventions de fondations et d'entreprises.

«Surprise» est le numéro un des magazines de rue en Suisse. Ce bihebdomadaire d'un très bon niveau journalistique est vendu presque uniquement dans la rue. Près de 300 personnes vivant en marge de la société et n'ayant pas accès au marché du travail régulier ont ainsi un emploi et des journées structurées. Elles reprennent confiance en elles tout en recevant un salaire certes peu élevé, mais qu'elles ont gagné en travaillant. Pour beaucoup, cette activité représente le début de la réintégration au sein de la société, mais aussi l'espoir de mener à nouveau une vie normale. Surprise a également créé des emplois à temps partiel en interne qui permettent à quelques personnes d'assurer leur existence. L'association contribue ainsi de manière concrète à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion en Suisse. Et c'est précisément à cette action que la fondation «Perspectives» de Swiss Life apporte un soutien financier.

## La marque, un facteur de succès

Une marque forte est un facteur de succès crucial dans un environnement très concurrentiel. Swiss Life marque aussi son identité par une éloquente promesse: «L'avenir commence ici.»

Depuis 2004, l'identité visuelle de Swiss Life est uniforme au niveau du groupe. La marque institutionnelle Swiss Life recense deux sous-marques: Swiss Life Asset Management et Swiss Life Banque Privée. La filiale allemande SLMP (Schweizer Leben Pensionsmanagement) a sa propre image sur le marché. Il s'agit en effet d'une marque de niveau Adhésion, c'est-à-dire qu'elle offre un potentiel de transfert d'image positif. Le quatrième niveau de la structure de marque est occupé par les sociétés Livit (en Suisse uniquement) et AWD qui n'ont pas de rapport direct avec la marque institutionnelle.

En 2010, aucune nouvelle intégration ou recentrage de marque n'a été effectué. En revanche, les responsables de la marque ont maintenu les mesures de positionnement uniforme lancées en 2009. L'identité visuelle a ainsi été légèrement retouchée et adaptée en fonction de la promesse associée à notre marque. Le slogan «L'avenir commence ici.» souligne le positionnement de Swiss Life. Il correspond à l'entreprise et à la marque, et transmet un message optimiste, aussi bien à l'externe qu'à l'interne. Des améliorations visuelles ont été réalisées, ceci afin de sensibiliser la clientèle de Swiss Life à la promesse faite par la marque et à ses couleurs (rouge et blanc). La gestion de la marque est effectuée par le groupe Swiss Life, avec des adaptations en fonction des différents marchés.

**POSITIONNEMENT DE LA MARQUE** – meilleure gestion des facteurs de succès de la marque – L'année dernière, Swiss Life a posé des jalons pour 2011, de manière à consolider le positionnement de la marque. Les responsables de la marque ont été à la base d'une évaluation centrale, d'une analyse et de la gestion de tous les facteurs de succès déterminants. La consultation sur le positionnement qualitatif de la marque au sein des trois grands marchés Suisse, France et Allemagne s'est déroulée avec succès. Elle sera complétée par une évaluation de la perception

quantitative. Les premiers résultats de cette évaluation seront disponibles à la mi-2011. C'est sur cette base que les diverses dimensions de l'image seront améliorées dans les unités. Le positionnement de la marque Swiss Life à l'échelle du groupe ainsi que le slogan «L'avenir commence ici.» continueront d'être mis en avant.

La signification du positionnement de Swiss Life se base sur la Référence, l'Indépendance et la «Suisse»». Ces principes sont l'essence de la promesse faite par notre marque: «L'avenir commence ici.» Cela implique des exigences et des obligations pour les collaborateurs de Swiss Life, intégrés au processus de positionnement en tant qu'ambassadeurs de la marque. Les valeurs de l'entreprise qu'ils incarnent (expertise, ouverture, engagement, proximité et transparence) permettent aux clients de bien percevoir et comprendre la marque.

## Gouvernance d'entreprise

Le groupe Swiss Life s'engage à mettre en œuvre les principes reconnus d'une bonne gestion d'entreprise, et adapte régulièrement sa gouvernance d'entreprise aux évolutions actuelles.

Swiss Life accorde une place importante à la gouvernance d'entreprise et aux exigences qui en résultent en termes de gestion et d'organisation pour le groupe, ceci dans l'intérêt de ses actionnaires, de ses preneurs d'assurance et de ses collaborateurs. L'élaboration de la gouvernance d'entreprise de Swiss Life Holding SA (Swiss Life Holding) est basée sur la «Directive concernant les informations relatives à la Corporate Governance» de la bourse suisse SIX Swiss Exchange et sur les circulaires 2008/32 et 2010/1 de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) concernant la gouvernance d'entreprise, la gestion des risques et le système interne de contrôle en matière d'assurance d'une part et les normes minimales des systèmes de rémunération dans les établissements financiers d'autre part. Elle tient également compte des principales normes nationales et internationales de gouvernance d'entreprise, notamment le Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise de la Fédération des entreprises suisses, économique, ainsi que les principes de gouvernement d'entreprise de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Les mesures et mécanismes introduits par Swiss Life en vue de garantir une bonne gouvernance d'entreprise ont fait leurs preuves dans la pratique. Toutefois, des modifications spécifiques sont constamment examinées afin de mettre à jour et d'améliorer encore les instruments de gestion et de contrôle ainsi que la présentation des informations.

Le présent rapport expose les principaux aspects de la gouvernance d'entreprise du groupe Swiss Life. La structure suivie ci-après respecte largement la directive de la bourse SIX Swiss Exchange concernant les informations relatives à la Corporate Governance, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2002 et révisée les 1<sup>er</sup> janvier 2007 et 1<sup>er</sup> juillet 2009. Elle tient également compte des dispositions du

code des obligations en matière de transparence des indemnités versées aux membres du conseil d'administration et de la direction, ainsi que de la circulaire 2010/1 de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) sur les normes minimales des systèmes de rémunération dans les établissements financiers. Des informations complémentaires concernant le code de déontologie et les valeurs du groupe Swiss Life figurent dans la partie «Valeurs» du rapport annuel (page 38).

### STRUCTURE DU GROUPE ET ACTIONNARIAT

**STRUCTURE DU GROUPE** – Swiss Life Holding est une société anonyme de droit suisse qui a été fondée en 2002 et a son siège à Zurich. Ses actions ont été cotées à la bourse SIX Swiss Exchange à partir du 19 novembre 2002. Swiss Life Holding regroupe toutes les sociétés et activités du groupe Swiss Life au sein d'une structure de holding, qui permet à l'entreprise d'investir, de conclure des accords de coopération et de procéder à des transactions sur le marché des capitaux plus facilement. Elle augmente en outre la transparence par une séparation entre les intérêts des actionnaires et ceux des personnes assurées.

La structure de direction opérationnelle au 31 décembre 2010 figure page 52.



**ACTIONNARIAT** – Les participations des principaux actionnaires sont détaillées sur la plateforme de publication de l'Instance pour la publicité des participations de la bourse suisse SIX Swiss Exchange à l'adresse [www.six-exchange-regulation.com](http://www.six-exchange-regulation.com), au sous-chapitre «Principaux actionnaires» du chapitre «Publicité des participations», sous l'onglet «Devoirs» ([www.six-exchange-regulation.com/obligations/disclosure/major\\_shareholders\\_fr.html](http://www.six-exchange-regulation.com/obligations/disclosure/major_shareholders_fr.html))

Sont présentées ci-après les dernières déclarations – connues à la date du bilan – des actionnaires dont les participations excèdent le seuil d'obligation de publication. Selon les directives de publication, les pourcentages mentionnés dans ces déclarations se rapportent au capital-actions/au nombre d'actions en circulation selon les statuts en vigueur au moment des déclarations concernées.

**Dodge & Cox**, Etats-Unis, a informé par publication du 6 mars 2008 détenir par l'intermédiaire du fonds Dodge & Cox International Stock Fund 1 645 000 actions nominatives ou 4,71% des droits de vote de Swiss Life Holding.

**Carsten Maschmeyer**, Allemagne, a précisé par publication du 23 décembre 2008 qu'il détenait, avec ses deux fils Marcel Jo Maschmeyer et Maurice Jean Maschmeyer ainsi qu'avec les sociétés CM Vermögensverwaltung GmbH & Co. KG et CM Vermögensverwaltungs-Geschäftsführungs GmbH, 1 944 616 actions nominatives et 230 000 autres positions d'acquisition de Swiss Life Holding, ce qui, à ce moment-là, équivalait au total à 6,22% des droits de vote (voir également les informations relatives aux actions détenues au 31 décembre 2010 par les membres en exercice du conseil d'administration et du directoire, page 62).

**Talanx AG**, Allemagne, a annoncé par publication du 20 mai 2009 qu'un groupe sous son contrôle, comprenant les entreprises AmpegaGerling Investment GmbH, Talanx AG et Talanx Beteiligungs-GmbH & Co. KG, détenait 2 987 988 actions de Swiss Life Holding, soit 8,52% des droits de vote.

**BlackRock**, Etats-Unis, a annoncé par publication du 9 janvier 2010 qu'un groupe, composé de plusieurs sociétés et fonds du groupe BlackRock, détenait au total 1 190 832 actions et 775 autres positions d'acquisition de Swiss Life Holding, c'est-à-dire 3,71% des droits de vote.

**STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT** – A la date de clôture du bilan, 188 603 actionnaires et Nominees au total étaient inscrits au registre des actions de Swiss Life Holding, dont quelque 4 500 actionnaires institutionnels. Les actionnaires inscrits détenaient, ensemble, environ 55% des actions émises. Environ la moitié de ces actions était aux mains d'actionnaires ayant leur siège en Suisse. Environ un tiers des actions enregistrées était détenu par des actionnaires privés.

#### STRUCTURE DU CAPITAL

**CAPITAL ET VARIATION DU CAPITAL** – La structure du capital de Swiss Life Holding se présentait comme suit à la date de clôture du bilan:

- capital-actions ordinaire: 307 978 118,40 francs suisses, divisé en 32 081 054 actions nominatives entièrement libérées, d'une valeur nominale de 9,60 francs chacune;
- capital-actions conditionnel: 22 650 105,60 francs suisses, divisé en 2 359 386 actions nominatives, d'une valeur nominale de 9,60 francs chacune;
- capital-actions autorisé: aucun.

**ACTIONS** – Sous réserve de la restriction statutaire du droit de vote de 10% (voir ci-après le paragraphe «Droits de participation des actionnaires» à la page 64), chaque action donne droit à une voix à l'assemblée générale.

Aucune action donnant un droit de vote plus élevé ou au contraire plus restreint, un droit de vote privilégié ou limité, un droit à dividende privilégié, ni aucun autre droit préférentiel n'est en circulation.

#### RESTRICTION DE TRANSFERT ET ENREGISTREMENTS

**DE NOMINEES** – Il n'existe pas de restrictions de transfert pour les actions de Swiss Life Holding. Peuvent être enregistrés comme Nominees dans le registre des actions des banques et des négociants en valeurs mobilières suisses ou étrangers ainsi que leurs sociétés auxiliaires, s'ils détiennent des actions de Swiss Life Holding pour le compte d'actionnaires ayants droit. L'enregistrement comme Nominee est également autorisé pour les gestionnaires de fortune professionnels qui ont mis en dépôt des actions de Swiss Life Holding en leur propre nom pour le compte de tiers, à titre fiduciaire, auprès de banques ou de négociants en valeurs mobilières suisses ou étrangers.

Les Nominees doivent obligatoirement être soumis à une autorité de surveillance des banques ou du marché financier.

**EMPRUNTS CONVERTIBLES ET OPTIONS** – Aucun emprunt convertible n'était en circulation à la date de clôture du bilan. Celui de 0,625% (2004–2010), d'un montant de 317 000 000 francs suisses, émis par Swiss Life Holding est arrivé à échéance le 10 juin 2010. La partie de cet emprunt qui n'avait pas encore été convertie a alors été remboursée. Ni Swiss Life Holding ni des sociétés du groupe n'avaient contracté d'options sur des droits de participation de Swiss Life Holding.

#### **CONSEIL D'ADMINISTRATION**

**FONCTION** – Le conseil d'administration est responsable de toutes les affaires qui ne sont pas attribuées, en vertu de la loi (art. 698 CO) ou des statuts, à l'assemblée générale, qui représente l'organe suprême de la société anonyme. Dans le cadre de ses attributions légales inaliénables, il est notamment chargé de la haute direction du groupe et de la surveillance du directoire du groupe.

**ÉLECTIONS ET DURÉE DE MANDAT** – Aux termes des statuts, le conseil d'administration est constitué d'au moins cinq membres et de quatorze au plus. Ceux-ci sont élus individuellement par l'assemblée générale pour un mandat de trois ans au maximum.

**ÉCHELONNEMENT DE LA DURÉE DES MANDATS** – L'échelonnement de la durée des mandats garantit qu'un nombre d'administrateurs aussi stable que possible soit élu chaque année. Si l'un des membres quitte le conseil en cours de mandat, il est remplacé par un successeur élu pour la durée de mandat restante. Compte tenu des élections annuelles en vue du renouvellement des membres, on crée ainsi une condition importante pour assurer la continuité du conseil d'administration.

**COMPOSITION** – Durant l'exercice de référence, aucun membre du conseil d'administration de Swiss Life Holding n'a assumé de fonction de gestion opérationnelle au sein du groupe Swiss Life. A l'exception de Rolf Dörig, qui a exercé la fonction de président du directoire du groupe Swiss Life jusqu'à son élection au conseil d'administration en mai 2008, et de Carsten Maschmeyer, qui a été co-CEO d'AWD jusqu'en mars 2009, aucun membre du conseil d'administration n'a occupé de fonction de gestion opérationnelle au sein du groupe Swiss Life pendant les trois exercices précédant la période sous revue.

Les membres du conseil d'administration n'entretiennent aucune relation commerciale notable avec Swiss Life Holding ou d'autres sociétés du groupe. Ils composent également le conseil d'administration de Swiss Life SA.

**MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION** – A la date de clôture du bilan, le 31 décembre 2010, le conseil d'administration se composait des membres suivants:

Nom	Fonction principale	Fonctions supplémentaires	Année de nomination/ de réélection	Élu(e) jusqu'en
Rolf Dörig	Président	Comité du président et de la gouvernance d'entreprise, présidence	2008	2011
Gerold Bühler	1 <sup>er</sup> vice-président	Comité du président et de la gouvernance d'entreprise Comité des placements et risques, présidence Comité des nominations et rémunérations	2002/2003/2005/2008 <sup>1</sup>	2011
Frank Schnewlin	2 <sup>e</sup> vice-président	Comité du président et de la gouvernance d'entreprise Comité des placements et risques Comité des nominations et rémunérations, présidence	2009	2012
Volker Bremkamp	Membre	Comité d'audit, présidence	2003/2004/2007/2010	2013
Paul Embrechts	Membre	Comité des placements et risques	2003/2005/2008	2011
Carsten Maschmeyer	Membre	Comité des placements et risques	2009	2012
Henry Peter	Membre	Comité d'audit	2006/2009	2012
Peter Quadri	Membre	Comité d'audit	2003/2004/2007/2010	2013
Franziska Tschudi	Membre	Comité d'audit Comité des nominations et rémunérations	2003/2005/2008	2011

<sup>1</sup> Membre du conseil d'administration de Swiss Life SA depuis 2000

**ROLF DÖRIG** – Né en 1957, nationalité suisse  
Président du conseil d'administration



Rolf Dörig a étudié le droit à l'université de Zurich, où il a obtenu son doctorat (dr iur.) ainsi que le brevet zurichois d'avocat. En 1986, il intègre le Credit suisse et

se voit confier des responsabilités de gestion dans différents secteurs et régions. A partir de 2000, il est responsable de la clientèle suisse Entreprises et Particuliers, en qualité de membre du directoire. En 2002, il revêt la fonction de Chairman Suisse du Credit Suisse. Rolf Dörig a été président du directoire de Swiss Life de novembre 2002 à mai 2008, date à laquelle il est devenu délégué du conseil d'administration jusqu'en mai 2009.

Rolf Dörig est président du conseil d'administration de Swiss Life Holding SA depuis mai 2009.

La réélection au conseil de Rolf Dörig sera proposée à l'assemblée générale ordinaire de Swiss Life Holding SA du 5 mai 2011.

Autres mandats:

- Adecco S.A., Glattbrugg, président du conseil d'administration
- Kaba Holding SA, Rümlang, vice-président du conseil d'administration
- economiesuisse, Zurich, membre du comité directeur
- Danzer AG, Baar, président du conseil d'administration

**GEROLD BÜHRER** – Né en 1948, nationalité suisse  
Premier vice-président du conseil d'administration



Gerold Bühler termine ses études de sciences économiques (lic. oec. publ.) à l'université de Zurich en 1972. Après avoir travaillé pendant 17 ans dans le

secteur financier de l'Union de Banques Suisses, en qualité de membre de la direction, puis de membre de la direction générale de la société de fonds appartenant à la banque, il fait partie, de 1991 à 2000, du directoire (Finances) de Georg Fischer SA. Il exerce des activités de conseiller financier indépendant depuis 2001 et est président



d'économiesuisse depuis fin 2006. Gerold Bühler a été membre du Grand Conseil du canton de Schaffhouse de 1982 à 1991, et conseiller national de 1991 à 2007.

La réélection au conseil de Gerold Bühler sera proposée à l'assemblée générale ordinaire de Swiss Life Holding SA du 5 mai 2011.

Autres mandats:

- economiesuisse, Zurich, président
- Bank Sal. Oppenheim jr. & Cie (Suisse) SA, Zurich, membre du conseil d'administration
- Cellere AG, Saint-Gall, membre du conseil d'administration
- Georg Fischer SA, Schaffhouse, membre du conseil d'administration
- Banque nationale suisse, Berne, membre du conseil de banque
- Züblin Immobilien Holding AG, Zurich, membre du conseil d'administration

**FRANK SCHNEWLIN** – Né en 1951, nationalité suisse  
Second vice-président du conseil d'administration



Frank Schnewlin a étudié à l'université de Saint-Gall (lic. oec. HSG), à la London School of Economics (Master of Science) ainsi qu'à la Harvard Business School (MBA), puis a passé son doctorat à l'université de Lausanne (dr ès sc. écon.) en 1983. De 1983 à 2001, il a exercé plusieurs fonctions pour le groupe Zurich Financial Services en Suisse ainsi qu'aux Etats-Unis et a été, entre autres, responsable du Corporate Center et de la division Europe du Sud, Asie/Pacifique, Moyen-Orient, Afrique et Amérique latine. Il est entré au directoire du groupe en 1993. Frank Schnewlin a dirigé le groupe Bâloise de 2002 à 2007, en tant que président de la Direction (CEO), tout en occupant le poste de CEO de la division International.

Lors de son élection au conseil d'administration de Swiss Life Holding en mai 2009, Frank Schnewlin a été nommé à la présidence du nouveau comité des nominations et rémunérations.

Autres mandats:

- Vontobel Holding SA, Zurich, membre du conseil d'administration/président du comité d'audit (Audit Committee)
- Fondation Drosos, Zurich, membre du conseil de fondation/président du comité des finances

**VOLKER BREMKAMP** – Né en 1944, nationalité allemande  
Membre du conseil d'administration



Volker Bremkamp entre en 1963 dans la compagnie d'assurances Albingia Versicherungs AG, Hambourg (une société appartenant à Guardian Royal Exchange

plc, Londres). Il termine sa formation d'agent d'assurances en 1965. De 1969 à 1971, il travaille à Paris et Londres, dans diverses compagnies d'assurances et chez des courtiers. De retour chez Albingia Versicherungs AG à Hambourg en 1971, il devient membre du directoire de 1978 à 1989 et, de 1989 à 2000, président du directoire d'Albingia Lebensversicherungs AG et d'Albingia Versicherungs AG. De 1995 à 1999, Volker Bremkamp est également membre du directoire et Group Executive Director Continental Europe de Guardian Royal Exchange plc, Londres, une société reprise en 1999 par le groupe AXA. Il fait partie de 1999 à 2000 du directoire d'AXA Colonia Konzern AG, Cologne (société holding d'AXA Allemagne). Depuis 2000, Volker Bremkamp est gérant de BMB Bremkamp Management- und Beteiligungs-GmbH.

Autres mandats:

- AON International Insurance Broker, Hambourg, président du conseil de surveillance
- Everpublic AG, Hambourg, président du conseil de surveillance
- WAVE Management AG, Hambourg, président du conseil de surveillance
- HanseMerkur Krankenversicherungsgruppe, Hambourg, président adjoint du conseil de surveillance

**PAUL EMBRECHTS** – Né en 1953, nationalité belge  
Membre du conseil d'administration



Paul Embrechts obtient sa licence de mathématiques à l'université d'Anvers (Belgique) en 1975 et son doctorat en mathématiques (dr sc. math.) à l'Université

Catholique de Leuven (Belgique) en 1979. De 1975 à 1983, il est assistant de recherche à l'Université Catholique de Leuven. De 1983 à 1985, il enseigne à l'Imperial College de l'université de Londres, en tant que maître de conférences en statistiques. De 1985 à 1989, il occupe de nouveau un poste de maître de conférences à l'université du Limbourg (Belgique). Depuis 1989, il est professeur de mathématiques à l'EPF de Zurich.

Lors de l'assemblée générale de Swiss Life Holding SA du 5 mai 2011, Paul Embrechts se retirera du conseil d'administration, après y avoir exercé sa fonction d'administrateur pendant huit ans.

**CARSTEN MASCHMEYER** – Né en 1959, nationalité allemande  
Membre du conseil d'administration



En marge de ses études de médecine et après avoir longtemps exercé des activités dans le domaine de la distribution où il a occupé diverses fonctions

dirigeantes dans l'industrie des services financiers, Carsten Maschmeyer fonde la société Allgemeiner Wirtschaftsdienst Gesellschaft für Wirtschaftsberatung und Finanzbetreuung mbH en 1988. En 1998, il devient président du directoire d'AWD Holding AG, introduit la société en bourse en 2000 et la vend à Swiss Life fin 2007. Carsten Maschmeyer en devient le co-CEO de septembre 2008 à mars 2009, poste auquel il est responsable du développement stratégique des activités ainsi que de la prospection de nouveaux marchés. En janvier 2010, il crée la société MaschmeyerRürup AG. En sa qualité de président du directoire de cette dernière, Carsten Maschmeyer axe depuis lors son activité sur le conseil indépendant et

international dispensé aux preneurs de décisions de banques et d'assurances, principalement en matière de prévoyance vieillesse. Il développe en outre la société CM Vermögensverwaltungs GmbH & Co. KG. Fin décembre 2010, il crée HolsboerMaschmeyer NeuroChemie GmbH avec le directeur de l'institut de psychiatrie Max-Planck de Munich, le professeur Florian Holsboer.

Autres mandats:

- AWD-Stiftung Kinderhilfe, Hanovre, président du comité électoral
- Internationale Stiftung Neurobionik, Hanovre, président du comité de direction
- Initiative «Deutschland – Land der Ideen», Hanovre, membre du curatorium
- Université Leibniz, Hanovre, membre d'honneur du sénat (conseil scientifique)

**HENRY PETER** – Né en 1957, nationalité suisse et française  
Membre du conseil d'administration



Henry Peter termine ses études de droit à l'université de Genève en 1979 et obtient, en 1981, le brevet d'avocat du canton de Genève. Il est ensuite assis-

tant à l'université de Genève, reprend des études à l'étranger à l'université de Berkeley, puis exerce la profession d'avocat à Lugano. Il obtient en 1988 son doctorat à l'université de Genève. Depuis 1988, il est associé dans un cabinet d'avocats, actuellement Peterlegal SA, à Lugano. Il est également professeur de droit des affaires à l'université de Genève depuis 1997. Il est membre de la Commission suisse des OPA depuis 2004 et membre de la Commission des sanctions de la bourse suisse SIX Swiss Exchange depuis 2007.

Autres mandats:

- Sigurd Rück SA, Zurich, président du conseil d'administration
- Cassa Pensioni della Città di Lugano, membre du conseil d'administration
- Casino de Montreux SA, Montreux, vice-président du conseil d'administration et président du comité d'audit

- Otis, Fribourg, membre du conseil d'administration
- Autogrill Suisse SA, Olten, membre du conseil d'administration
- Association Olympique Suisse, Berne, vice-président de la Chambre disciplinaire pour les cas de dopage

**PETER QUADRI** – Né en 1945, nationalité suisse  
Membre du conseil d'administration



Peter Quadri termine ses études à l'université de Zurich en 1969, avec un diplôme de gestion et d'économie politique (lic. oec. publ.).

En 1970, il entre chez IBM comme ingénieur système et spécialiste du logiciel et des systèmes d'exploitation. Après avoir exercé différentes fonctions aux Etats-Unis, au Danemark et en Suisse, il est président de la direction générale d'IBM Suisse entre 1998 et avril 2006. Il est actuellement conseiller en management et en technologies.

Autres mandats:

- Vontobel Holding SA, Zurich, membre du conseil d'administration
- Bühler AG, Uzwil, membre du conseil d'administration
- Chambre de commerce zurichoise, président
- Unitectra SA, Zurich et Berne, président du conseil d'administration
- economiesuisse, Zurich, membre du comité

**FRANZISKA TSCHUDI** – Née en 1959, nationalité suisse  
Membre du conseil d'administration



Franziska Tschudi termine ses études de droit à l'université de Berne en 1984, avec le brevet d'avocat. Elle étudie ensuite le droit à l'université de Georgetown,

Washington DC (Etats-Unis), et obtient un LL.M. En 1987, elle passe le brevet d'avocat des Etats de New York et du Connecticut. De 1991 à 1993, elle fait des études post-grades en management et obtient un Executive MBA à l'université de Saint-Gall. Elle débute sa carrière en tant qu'assistante en droit des médias à l'Institut de droit

public et administratif de l'université de Berne, puis en tant qu'avocate spécialisée dans le droit des affaires et des médias à Zurich, à Washington DC, et à Genève. De 1992 à 1995, elle est secrétaire générale de la Société Industrielle Suisse SA (SIG). En 1995, elle entre au sein de la direction générale de WICOR HOLDING AG, (groupe WEIDMANN), Rapperswil, où elle est chargée du développement de l'entreprise. A partir de 1998, elle prend la responsabilité de la division Business Area Electrical Technology pour la région Asie/Pacifique. Depuis 2001, elle est Chief Executive Officer et déléguée du conseil d'administration de WICOR HOLDING AG.

La réélection au conseil de Franziska Tschudi sera proposée à l'assemblée générale ordinaire de Swiss Life Holding SA du 5 mai 2011.

Autres mandats:

- BIOMED AG, Dübendorf, membre du conseil d'administration
- Chambre de commerce américano-suisse, Zurich, membre du bureau
- Chambre du commerce et de l'industrie Saint-Gall-Appenzell, Saint-Gall, vice-présidente
- economiesuisse, Zurich, membre du comité
- Swissmem, Zurich, membre du comité

**DÉPARTS** – Après avoir siégé sept ans au conseil d'administration de Swiss Life, Rudolf Kellenberger n'a pas été candidat à une réélection lors de l'assemblée générale de 2010. Il a donc quitté le conseil.

**ORGANISATION INTERNE** – Le conseil d'administration a défini l'organisation interne ainsi que ses tâches et compétences, celles des comités du conseil d'administration, du président du conseil d'administration et du directoire du groupe dans un règlement d'organisation. Quatre comités permanents assistent l'ensemble du conseil d'administration dans son travail.

**COMITÉ DU PRÉSIDENT ET DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE (CHAIRMAN'S AND CORPORATE GOVERNANCE COMMITTEE)** – Le comité du président et de la gouvernance d'entreprise (comité du président) apporte son soutien au président du conseil d'administration dans l'exécution de ses tâches de gestion et de coordination,



ainsi qu'au conseil d'administration dans les questions relatives à la gouvernance d'entreprise. Il assiste également le conseil d'administration pour les décisions stratégiques importantes.

**COMITÉ DES NOMINATIONS ET RÉMUNÉRATIONS (NOMINATION AND COMPENSATION COMMITTEE)** – Le comité des nominations et rémunérations (Nomination and Compensation Committee, NCC) assiste le conseil d'administration dans la définition de la politique de rémunération ainsi que lors de décisions dans le domaine du recrutement et de la rémunération (au mérite et conforme au marché) des cadres supérieurs.

**COMITÉ DES PLACEMENTS ET RISQUES (INVESTMENT AND RISK COMMITTEE)** – Le comité des placements et risques assiste le conseil d'administration dans ses tâches de gestion des placements, des finances et des risques du groupe. Font notamment partie des tâches du comité des placements et risques l'élaboration de propositions à l'intention du conseil d'administration concernant les grandes lignes de la gestion des actifs et des passifs (ALM), la définition de la politique de placement, la vérification de l'adéquation de la dotation en capitaux, le contrôle du respect des directives de placement et la définition du degré de tolérance au risque dans le domaine de l'assurance et des placements.

**COMITÉ D'AUDIT (AUDIT COMMITTEE)** – Le comité d'audit assiste le conseil d'administration dans sa tâche de surveillance de la comptabilité et de l'établissement de rapports financiers ainsi qu'en ce qui concerne le respect des conditions cadres légales. Il vérifie l'adéquation des structures de contrôle interne et les processus visant à garantir l'observation des prescriptions légales. Il surveille les activités de l'Audit interne du groupe (révision du groupe) ainsi que de l'organe de révision externe, et prend connaissance de leurs rapports et recommandations.

**DÉLIMITATION DES COMPÉTENCES ENTRE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE DIRECTOIRE** – Le règlement d'organisation de Swiss Life Holding prévoit une large délégation de la compétence de gestion des affaires au Group CEO et au directoire du groupe, à l'exception des tâches réservées à d'autres organes de par la loi, les statuts ou le règlement d'organisation lui-même.

Le directoire assume notamment la responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, de la définition des conditions cadres relatives aux activités opérationnelles ainsi que du pilotage financier.

**INSTRUMENTS D'INFORMATION ET DE CONTRÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE DIRECTOIRE** –

Le Group CEO informe régulièrement le président et les membres du conseil d'administration, ou ses comités, de la marche des affaires, des nouvelles activités d'exploitation et des projets importants. Le Group CEO porte immédiatement à la connaissance du président du conseil d'administration les éventuels événements sortant de l'ordinaire. Les dépenses considérables qui ne sont pas budgétées et qui dépassent 10% du budget concerné doivent être soumises pour approbation au comité du président et de la gouvernance d'entreprise. De même, les investissements et désinvestissements importants doivent être approuvés par le comité des placements et risques ou, à partir d'un certain montant, par le conseil d'administration dans son ensemble.

Le cas échéant, le conseil d'administration ainsi que ses différents comités font appel à l'ensemble du directoire du groupe, à certains membres du directoire ou à des spécialistes internes lors de leurs séances. En dehors de celles-ci, chaque membre du conseil d'administration peut demander des renseignements sur la marche des affaires au directoire, après en avoir informé le président du conseil d'administration. Toute demande de renseignement concernant une affaire donnée nécessite l'approbation préalable du président du conseil d'administration.

Le président du conseil d'administration peut assister (sans droit de vote) aux réunions du directoire. Il reçoit les convocations et les procès-verbaux de ces réunions.

L'Audit interne du groupe, qui est directement rattaché au président du conseil d'administration, constitue un outil d'information et de contrôle indépendant approprié pour le conseil. Ce dernier peut également recourir au système de contrôle interne (SCI) de Swiss Life à des fins d'information et de contrôle. De plus amples informations sont disponibles au chapitre Gestion des risques du rapport financier, à la page 33 (disponible en allemand et anglais uniquement).

Les performances du directoire et des membres du directoire du groupe sont discutées et évaluées régulièrement par le comité du président et de la gouvernance d'entreprise, le comité des nominations et rémunérations ainsi que le conseil d'administration, en l'absence des membres du directoire. L'exercice de mandats d'administration et de fonctions politiques ou militaires de haut niveau par des membres du directoire est soumis à l'autorisation du président du conseil d'administration.

### DIRECTOIRE

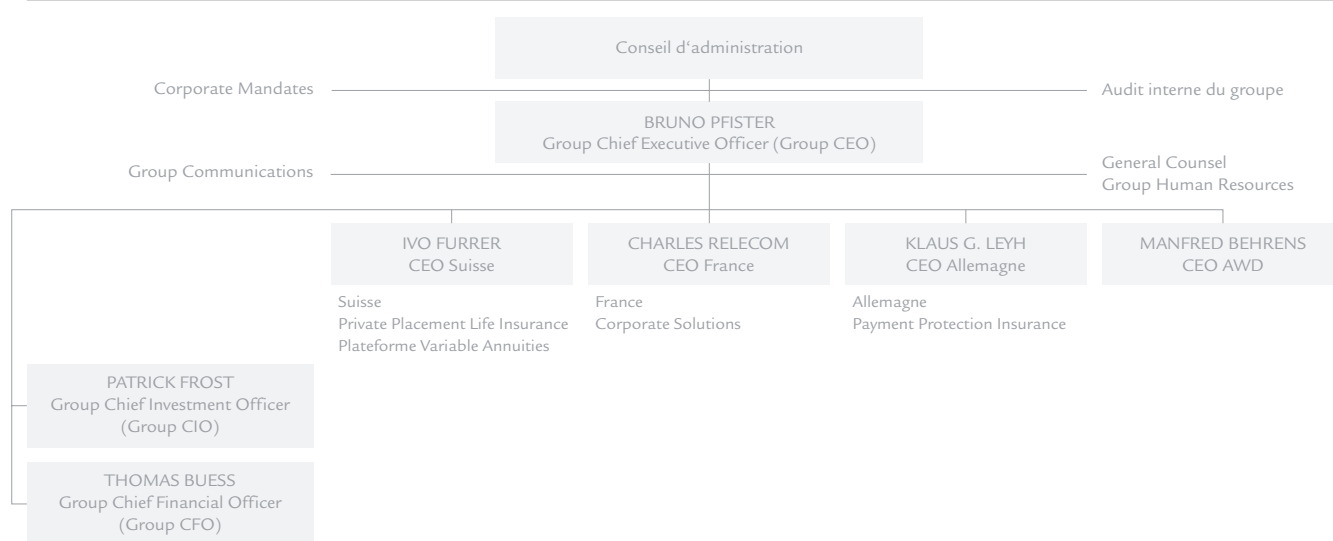
Le Group CEO dirige les affaires du groupe. Avec le directoire, il définit les objectifs à long terme et l'orientation stratégique du groupe pour le conseil d'administration et assure la gestion et l'évolution ciblées sur les objectifs du groupe en s'appuyant sur les décisions du conseil d'administration. Le directoire peut constituer des comités pour certains domaines d'activité et transférer une partie de ses compétences à ces comités.

L'organisation et la répartition des tâches au sein du directoire reflètent les principaux secteurs d'activités et

fonctions de la société. Les membres du directoire dirigent de façon directe, mais également fonctionnelle pour ce qui est de leurs compétences intersectorielles. Ils sont responsables de la fixation des objectifs, de la planification financière, de la gestion du personnel et de la réalisation des objectifs au sein de leurs divisions respectives, pour lesquelles ils édictent en outre des directives applicables dans le cadre des prescriptions légales et réglementaires, des règlements et des directives valables à l'échelle du groupe.

Le directoire est chargé de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, de la fixation des conditions cadres pour les affaires opérationnelles et du pilotage financier. Il est responsable de la préparation des décisions du conseil d'administration et de ses comités ainsi que de la surveillance de l'exécution de ces décisions au sein du groupe. Il décide lui-même des affaires qui lui sont confiées par le conseil d'administration, les comités du conseil d'administration et le président du conseil d'administration, dans la mesure où le pouvoir de décision ou d'approbation n'est pas réservé à ces organes et personnes.

Structure de direction au 31 décembre 2010



**MEMBRES DU DIRECTOIRE DU GROUPE** – Au 31 décembre 2010, le directoire de Swiss Life Holding se composait des membres suivants:

Nom	Fonction	Membre du directoire du groupe depuis
Bruno Pfister	Group CEO	01.08.2002
Ivo Furrer	CEO Suisse	01.09.2008
Klaus G. Leyh	CEO Allemagne	01.10.2008
Thomas Buess	Group CFO	01.08.2009
Charles Relecom	CEO France	01.07.2008
Patrick Frost	Group CIO	01.07.2006
Manfred Behrens	CEO AWD	08.05.2008

**BRUNO PFISTER** – Né en 1959, nationalité suisse  
Chief Executive Officer du groupe (Group CEO)



Après une licence de droit obtenue à l'université de Genève, puis un brevet d'avocat du canton de Genève, Bruno Pfister suit des études de gestion (MBA de la

UCLA Graduate School of Management de Los Angeles). Il commence sa carrière professionnelle à la Chase Manhattan Bank, à Londres puis à Genève. A partir de 1988, il est conseiller d'entreprise à Zurich pour McKinsey & Co. Il rejoint ensuite Liechtenstein Global Trust (LGT), où il exerce, à partir de 1996, la fonction de chef d'état-major pour la division Private Banking, puis il est responsable d'un projet stratégique à l'échelle du groupe. En 1998, il devient responsable financier de LGT Group et de la banque LGT au Liechtenstein. En 1999, il prend la direction du secteur Gestion des produits et des segments de clientèle au Credit Suisse, en qualité de membre du directoire.

Il rejoint le groupe Swiss Life en août 2002, exerçant d'abord la fonction de Chief Financial Officer du groupe Swiss Life (Group CFO), puis celle de Chief Executive Officer International (CEO International) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006. Bruno Pfister est Chief Executive Officer du groupe Swiss Life (Group CEO) depuis mai 2008.

Autres mandats:

- Gottex Fund Management Holdings Limited, Saint-Pierre-Port, Guernesey, membre du conseil d'administration
- Association Suisse d'Assurances (ASA), Zurich, membre du comité et du comité restreint
- SIX Exchange Regulation, Zurich, membre du Regulatory Board et du comité pour la régulation des émetteurs (jusqu'en juin 2010)
- Avenir Suisse, membre du conseil de fondation et de la commission des finances

**IVO FURRER** – Né en 1957, nationalité suisse  
Chief Executive Officer Suisse (CEO Suisse)



C'est en étudiant le droit aux universités de Zurich et de Fribourg et en rédigeant sa thèse sur le thème de la prévoyance professionnelle (il est docteur en

droit, dr iur.) qu'Ivo Furrer pose les bases de sa carrière professionnelle. Après avoir intégré le service Marketing Assurance collective de la société Winterthur Assurances Vie en 1982, il occupe diverses fonctions de chef de projet dans les domaines du développement stratégique et du développement des activités d'assurance internationales en Europe, au Canada et aux Etats-Unis. En 1992, il part pour les Etats-Unis, où il travaille dans le secteur de l'Underwriting. De 1994 à 1997, il assume différentes fonctions de direction pour Winterthur International à



Londres (son dernier poste étant celui de Managing Director), avant d'être nommé Chief Underwriting Officer de ce secteur de l'entreprise en 1998. En 1999, il rejoint Credit Suisse Group, pour qui il conçoit et implémente une banque en ligne au Luxembourg et où son dernier poste est celui de responsable e-Investment Services Europe et de membre de la direction du secteur Personal Financial Services. A partir de 2002, Ivo Furrer travaille chez Zurich Financial Services (ZFS), où il a d'abord été responsable du secteur Grands clients internationaux en Allemagne avant de développer les secteurs Key Account et Gestion de la distribution sur le plan international à partir de 2005, en sa qualité de membre du comité de direction Global Corporate. En 2007, il est nommé CEO Vie Suisse et membre du Global Life Executive Committee de ZFS.

Ivo Furrer est membre du directoire et Chief Executive Officer Suisse (CEO Suisse) du groupe Swiss Life depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2008.

#### Autres mandats:

- Association Suisse d'Assurances (ASA), Zurich, président du comité Vie
- Chambre de commerce Allemagne-Suisse, Zurich, membre du bureau

**KLAUS G. LEYH** – Né en 1966, nationalité allemande  
Chief Executive Officer Allemagne (CEO Allemagne)



Après des études d'économie à Augsburg, Klaus G. Leyh travaille deux ans comme conseiller en études de marché et en marketing dans l'industrie des biens de consommation.

En 1995, il rejoint le secteur de l'assurance, d'abord au sein de Generali, à Munich, où il met en place le service de prospection du marché. Il exerce ensuite différentes fonctions dirigeantes dans les domaines du marketing, de la gestion des produits et des transactions électroniques chez Generali Lloyd Versicherung AG, au sein de AXA Colonia Konzern et chez ARAG Lebens- und Krankenversicherung. Il acquiert en outre un Master of Business Research (MBR) à la Ludwig-Maximilians-

Universität de Munich. En 2001, il entre chez Swiss Life en Allemagne en tant que responsable de toutes les activités liées à la distribution et aux transactions électroniques. En 2002, il se voit confier la direction des secteurs Service de distribution, Gestion de la distribution et Promotion de la distribution. De janvier 2006 à septembre 2008, il est responsable des ventes (Chief Market Officer) et membre du comité de direction de Swiss Life en Allemagne. En cette qualité, il est responsable de tout le service externe, du management, du service et de la gestion de la distribution.

Le 1<sup>er</sup> octobre 2008, Klaus G. Leyh a été nommé Chief Executive Officer de Swiss Life en Allemagne (CEO Allemagne) et membre du directoire du groupe Swiss Life.

#### Autres mandats:

- Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft (GDV), Berlin, membre du comité principal Vie
- DEPFA Holding Verwaltungsgesellschaft mbH, Düsseldorf, membre du conseil de surveillance

**THOMAS BUESS** – Né en 1957, nationalité suisse  
Group Chief Financial Officer (Group CFO)



Après des études d'économie à l'université de Saint-Gall et deux années de recherche à l'«Institut für Aussenwirtschaft» (institut d'économie étrangère), Thomas

Buess débute sa carrière dans le secteur de l'assurance en 1985. De 1985 à 1993, il occupe diverses fonctions dans le domaine financier au sein du groupe ELVIA. En 1994, il rejoint le groupe Zurich Financial Services en tant que Chief Financial Officer et membre de la direction du secteur suisse des assurances de choses. De 1997 à 1999, il est Chief Financial Officer, et responsable à ce titre de tous les secteurs commerciaux de Zurich Financial Services en Suisse. En 1999, il part aux Etats-Unis où il occupe la fonction de Chief Financial Officer en charge des affaires nord-américaines du groupe Zurich Financial Services. En 2002, Thomas Buess est nommé Chief Financial Officer du groupe et membre du directoire élargi. Il dirige ensuite la réorganisation du secteur vie avant de prendre

la responsabilité de Zurich Financial Services Global Life en tant que Chief Operating Officer en 2004. En janvier 2009, il rejoint le groupe Allianz en qualité de Head of Operational Transformation.

Thomas Buess est Group Chief Financial Officer (Group CFO) et membre du directoire du groupe Swiss Life depuis août 2009.

Autres mandats:

– Association Suisse d'Assurances (ASA), Zurich, membre du département finance et régulation

**CHARLES RELECOM** – Né en 1953, nationalité belge  
Chief Executive Officer France (CEO France)



Après avoir accompli des études de mathématiques à l'université de Namur en Belgique, Charles Relecom obtient une maîtrise de sciences actuarielles à l'univer-

sité de Louvain. Il débute sa carrière professionnelle en 1978 en tant qu'actuaire en chef et Chief Technology Officer chez Swiss Life en Belgique. En 1984, il rejoint le siège principal de la société à Zurich, où il contribue de façon décisive à la mise en place de la division International. De 1988 à 1994, il occupe le poste de directeur des ventes dans le secteur Grands clients d'ELVIA Vie. En 1994, il intègre «La Suisse», où il est nommé CEO du secteur Non-vie et actuaire en chef en 1998. En 2000, il se voit confier la fonction de CEO de «La Suisse». Il occupe ce poste jusqu'à l'intégration de «La Suisse» dans le groupe Swiss Life en 2005. Il réintègre ensuite Swiss Life en Belgique, d'abord comme CEO de Zelia puis, à partir de février 2006, comme CEO de l'ensemble des activités belges.

Charles Relecom est membre du directoire et Chief Executive Officer France (CEO France) du groupe Swiss Life depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2008.

Autres mandats:

– Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA), Paris, membre

**PATRICK FROST** – Né en 1968, nationalité suisse  
Chief Investment Officer du groupe (Group CIO)



Patrick Frost a fait ses études à l'EPF de Zurich et aux universités de Cologne, Bâle et Zurich. Diplômé en sciences naturelles de l'EPF (en 1993), il est également

titulaire d'un doctorat en sciences économiques (dr rer. pol., 1998) et d'une licence de droit (lic. iur., 2001). Il commence sa carrière professionnelle en 1996 comme Portfolio Manager et analyste en ingénierie financière au sein de Winterthur Group. De 1999 à 2001, il travaille pour Winterthur Investment Management Corp. à New York, comme Senior Bond Portfolio Manager. A partir de 2001, il dirige le secteur Global Fixed Income de Winterthur Group, contribuant ainsi dans une large mesure au développement stratégique de la gestion des actifs.

Patrick Frost est membre du directoire et Chief Investment Officer du groupe Swiss Life (Group CIO) depuis juillet 2006.

Autres mandats:

– Castle Alternative Invest AG, Freienbach, membre du conseil d'administration (jusqu'au 17 mai 2011)  
– Technopark, Zurich, membre du conseil de fondation

**MANFRED BEHRENS** – Né en 1955, nationalité allemande  
Chief Executive Officer AWD (CEO AWD)



Après des études de droit, Manfred Behrens débute sa carrière comme avocat avant de rejoindre, en 1984, la Mannheimer AG à Hambourg. Il y exerce diverses

fonctions dirigeantes dans le domaine juridique et dans celui de la distribution, avant d'être nommé en dernier lieu directeur régional. En mai 1996, il intègre la Volksfürsorge Deutsche Lebensversicherungs-AG, où il est nommé, en 1998, membre du directoire chargé de la distribution et du marketing. De janvier 2004 à août 2008, il occupe le poste de Chief Executive Officer de Swiss Life en Allemagne

(CEO Allemagne). En septembre 2008, il est nommé co-Chief Executive Officer d'AWD (co-CEO AWD). En avril 2009, il a pris la tête de la société AWD en tant que Chief Executive Officer (CEO AWD).

Manfred Behrens est membre du directoire du groupe Swiss Life depuis mai 2008.

Autres mandats:

- Aareal Bank, Wiesbaden, membre du conseil de surveillance
- Commerzbank, Francfort-sur-le-Main, membre du comité consultatif régional Nord

**DÉPARTS** — Aucun membre du directoire n'a quitté ce dernier au cours de la période sous revue.

#### **TRANSFERT D'ACTIVITÉS DE MANAGEMENT**

Swiss Life Holding n'a conclu aucun contrat avec des tiers portant sur le transfert d'activités de management.

#### **RÉMUNÉRATIONS**

Les indications apportées ci-après respectent les directives de la bourse SIX Swiss Exchange concernant les informations relatives à la Corporate Governance et tiennent compte des dispositions du code des obligations en matière de transparence conformément aux art. 663b<sup>bis</sup> et 663c CO ainsi que de la circulaire 2010/1 de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) sur les normes minimales des systèmes de rémunération dans les établissements financiers. Des informations supplémentaires sur les rémunérations et les charges de prévoyance en faveur du management et des collaborateurs du groupe Swiss Life figurent dans les états financiers consolidés (points 24 et 31 de l'annexe). Des informations sur les rémunérations versées aux membres du conseil d'administration et du directoire du groupe ainsi que sur leur participation dans le capital figurent également dans l'annexe aux comptes annuels de Swiss Life Holding, disponible en allemand ou en anglais.

La structure du présent rapport est conforme à celle de l'année précédente. Les informations concernant les rémunérations au cours de l'exercice comprennent également la rémunération variable fixée et devant être versée aux membres du directoire au début de l'année 2011 en tant que

bonus en numéraire pour l'exercice 2010. De même, la rémunération variable attribuée aux membres du conseil d'administration début 2011 sous forme d'actions bloquées, se rapportant à l'exercice 2010 et équivalant à 10% de la rémunération fixe, est indiquée en tant qu'élément de la rémunération pour l'année 2010.

#### **PRINCIPES DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION** — Il

revient au conseil d'administration d'édicter les directives relatives à la politique de rémunération au sein du groupe (bonus et plans de participation en actions inclus) ainsi que les règles déterminantes applicables aux institutions de prévoyance. La politique de rémunération favorise la culture de la performance prônée par la stratégie d'entreprise et fait partie intégrante de la politique du personnel. Elle vise à fidéliser les collaborateurs qualifiés et à s'entourer de nouveaux collaborateurs très compétents. Le système de rémunération choisi est aligné sur le marché et doit être compétitif. La rémunération globale individuelle tient compte des aptitudes professionnelles des collaborateurs, de leur engagement et de leurs performances personnelles. Elle se compose du salaire de base, d'un éventuel bonus variable dépendant de la réalisation des objectifs annuels et généralement versé en numéraire ou, le cas échéant, en actions, ainsi que d'une composante de salaire différée à moyen ou long terme (plan de participation en actions) et de contributions au titre de la prévoyance vieillesse et risque.

Le salaire, qui dépend de la fonction occupée et des aptitudes personnelles, est vérifié chaque année et adapté si nécessaire. Des comparatifs de salaires et des systèmes reconnus d'évaluation de fonctions sont utilisés afin de vérifier l'adéquation et la comparabilité interne et externe des salaires.

Les composantes variables de la rémunération sont déterminées en fonction des directives stratégiques du groupe et des différentes divisions, ainsi que des objectifs financiers et de politique du personnel qui en découlent. Le bonus variable en numéraire et, le cas échéant, en actions, est fonction de la réalisation des objectifs annuels. Il dépend des performances effectivement atteintes par les différents collaborateurs et/ou équipes par rapport aux objectifs fixés (salaire au mérite) ainsi que du résultat annuel du groupe Swiss Life (participation au résultat de



l'entreprise). Les compétences déterminantes pour l'exercice des fonctions, telles que l'expertise professionnelle, les aptitudes entrepreneuriales, la performance opérationnelle, la collaboration et le leadership sont aussi toujours prises en compte pour évaluer le degré de réalisation des objectifs aux niveaux quantitatif et qualitatif. La pondération en pourcentage entre les performances individuelles ou d'équipe et la participation au résultat de l'entreprise dépend du poste et des fonctions du collaborateur concerné.

La participation au résultat de l'entreprise est mesurée à l'aide d'objectifs quantitatifs du groupe (Key Performance Indicators, KPI). Outre les chiffres clés concernant le bénéfice annuel, les coûts, le volume des affaires, le rendement des capitaux propres et la solvabilité, les principaux d'entre eux sont la rentabilité du portefeuille et des affaires nouvelles ainsi que l'évolution des marges.

Les performances personnelles des collaborateurs sont appréciées tous les semestres sur la base des objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés dans le cadre du processus d'évaluation des collaborateurs, institutionnalisé à l'échelle du groupe (Group Performance System, GPS). Deux composants ou modèles d'évaluation servent à déterminer les objectifs et à mesurer leur réalisation. Il s'agit du Group Objectives Model (GOM), qui se rapporte aux objectifs quantitatifs et qualitatifs, et du Group Competency Model (GCM), qui mesure et évalue les compétences individuelles déterminantes.

Pour les personnes responsables de la gestion et du contrôle des risques, les objectifs quantitatifs sont fixés de manière à ce que leur réalisation ne dépende pas du résultat de l'unité opérationnelle à contrôler, ni de certains produits ou transactions.

Afin de prétendre à une éventuelle rémunération variable, il convient d'atteindre un degré de réalisation des objectifs d'au moins 80% selon le GPS.

**CONTENU ET PROCÉDURE** – Conformément au règlement d'organisation, il revient au conseil d'administration dans son ensemble d'édicter des directives concernant la rémunération de ses membres, sur proposition du comité des nominations et rémunérations. Le conseil

d'administration élabore également les directives sur la politique de rémunération de l'entreprise. Pour ce faire, il tient compte des règles suivies par d'autres entreprises prestataires de services financiers, en se fondant sur des données librement accessibles et en consultant, le cas échéant, des études réalisées par des spécialistes externes. En Suisse, les entreprises du secteur de l'assurance servant d'étalons pour la politique de rémunération applicable comptent notamment Allianz, AXA, Bâloise Assurances, Swiss Re ainsi que Zurich Financial Services.

Sur proposition du comité des nominations et rémunérations, le conseil d'administration définit le montant et la répartition de l'enveloppe globale destinée à la rémunération variable de tous les collaborateurs, sur la base des directives qu'il a édictées en matière de politique de rémunération. Pour ce qui est du montant attribué, il prend en considération le résultat annuel, la planification à moyen terme ainsi que le degré de réalisation des objectifs. Le conseil d'administration est également chargé de définir la rémunération individuelle des membres du directoire. Tous les six mois, il procède à une évaluation des performances de ces derniers en s'aidant des travaux préparatoires effectués en ce sens par le comité des nominations et rémunérations. Lors des réunions du conseil d'administration, des aspects actuels de la politique du personnel, notamment celui de la planification de la relève, sont aussi régulièrement traités.

Dans le cadre du régime de rémunérations applicable aux membres du directoire du groupe et à d'autres personnes clés du groupe Swiss Life désignées par le directoire avec l'accord du comité des nominations et rémunérations du conseil d'administration, un plan de participation en actions a été introduit en tant que composante d'indemnisation à moyen et long terme. Ce plan prévoit l'attribution de futurs droits de souscription préférentiels sous la forme de Performance Share Units (PSU) sur des actions de Swiss Life Holding. A l'expiration d'une période de trois ans, ces PSU permettent de recevoir gratuitement des actions, dans la mesure où les conditions du plan sont remplies. Le versement de cette composante de rémunération est toujours différé de trois ans à compter du moment de l'attribution; il tient compte de l'évolution observée pendant ce laps de temps.

Conformément au règlement relatif aux plans de participation en actions de 2008, 2009 et 2010, deux critères de performance objectifs, pondérés à hauteur de 50% chacun, servent de base. Est pris en compte d'une part le Total Shareholder Return de l'action Swiss Life Holding (TSR Swiss Life Holding), critère exigeant une performance supérieure à 20% pour que, à l'expiration de la période de trois ans, le droit de souscription préférentiel sur les actions attribuées puisse être exercé. Le TSR de l'action de l'entreprise est d'autre part comparé au TSR des actions des entreprises de l'indice Dow Jones STOXX 600 Insurance (TSR Outperformance). Selon ce deuxième critère, il faut que, à l'expiration du délai de trois ans, la performance par rapport aux entreprises concernées se situe au-dessus du premier quartile pour pouvoir exercer le droit de souscription préférentiel. Durant la période de trois ans, le nombre de PSU peut augmenter d'un facteur 1,5 ou 2, ou encore diminuer pour passer à 0, selon l'évolution des deux critères de performance. Pour ce qui est du plan de participation en actions 2010, les objectifs de performance ont été relevés par rapport aux plans 2008 et 2009, dans la mesure où une performance de 35% (contre 30% jusqu'à présent) est nécessaire pour appliquer le facteur 1 concernant le TSR de Swiss Life Holding, et une performance d'au moins 50% (contre 40% jusqu'à présent) pour appliquer le facteur maximum. En contrepartie, le facteur d'attribution maximum a été relevé pour passer de 1,5 ou 150% à 2 ou 200%.

Membres du directoire compris, 47 cadres supérieurs du groupe Swiss Life ont participé au plan de participation en actions 2008. Au total, 52 618 PSU ont été attribuées; 23 695 l'ont été au directoire, dont 5 924 à Bruno Pfister en tant que Group CEO. En 2009, 65 cadres supérieurs du groupe Swiss Life ont participé au plan de participation en actions; 53 216 PSU ont été attribuées au total; 22 200 ont été allouées au directoire du groupe dans son ensemble, dont 6 500 à Bruno Pfister en tant que Group CEO. Pendant l'exercice de référence, 69 cadres supérieurs du groupe Swiss Life ont participé au plan de participation en actions 2010, entré en vigueur au 1<sup>er</sup> avril 2010. Globalement, 68 510 PSU ont été attribuées; 24 700 l'ont été aux membres du directoire, dont 6 500 à Bruno Pfister en tant que Group CEO.

A compter de 2011, les participants au plan se verront attribuer des Restricted Share Units (RSU) en lieu et place des PSU. Comme les PSU, les RSU représentent un futur droit de souscription préférentiel permettant de recevoir gratuitement des actions Swiss Life Holding à l'expiration d'un délai de trois ans, mais sans effet de levier supplémentaire dépendant de la performance. A l'expiration du différé de trois ans, l'attribution des actions aura lieu selon un rapport de 1 pour 1 (1 RSU = 1 action). Le plan est donc très simple et transparent sur toute la durée. Au cours des trois ans, la valeur des RSU évolue de façon linéaire par rapport au cours de l'action Swiss Life Holding; elle est symétrique aux intérêts des actionnaires. Le plan prévoit en outre des mécanismes d'adaptation et de restitution (dits «Clawback»).

**RÉMUNÉRATIONS ACCORDÉES AUX MEMBRES DES ORGANES DIRIGEANTS EN EXERCICE** – Durant l'exercice de référence, les membres en exercice du conseil

d'administration et du directoire du groupe ont perçu les rémunérations en numéraire suivantes:

En CHF

	2010	2009
Conseil d'administration	1 979 503	2 426 217
Directoire du groupe	9 600 995 <sup>1</sup>	9 573 342 <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Y compris un bonus en numéraire de 4 475 000 francs pour l'exercice 2010, fixé début 2011.

<sup>2</sup> Y compris un bonus en numéraire de 3 550 000 francs pour l'exercice 2009, fixé début 2010.

L'exercice 2009 a vu le départ de deux membres du conseil d'administration. En raison de son élection au conseil d'administration d'UBS SA en octobre 2008, Bruno Gehrig a quitté ses fonctions de président du conseil d'administration de Swiss Life Holding après l'assemblée générale du 7 mai 2009. Pierfranco Riva a également quitté le conseil d'administration de Swiss Life, après y avoir exercé sa fonction d'administrateur pendant six ans. Pour des raisons d'âge, il ne s'est pas représenté pour un nouveau mandat lors de l'assemblée générale de 2009. Frank Schneulin et Carsten Maschmeyer ont été élus nouveaux membres du conseil d'administration. Rolf Dörig s'est démis de ses fonctions de délégué du conseil d'administration le 7 mai 2009. Il a ensuite été nommé président du conseil d'administration, succédant ainsi à Bruno Gehrig.

Un membre du conseil d'administration s'est démis de ses fonctions au cours de l'exercice 2010. Après y avoir siégé pendant sept ans, Rudolf Kellenberger en a en effet annoncé son départ lors de l'assemblée générale du 6 mai 2010.

Durant l'exercice 2009, les changements mentionnés ci-après ont eu lieu dans la composition du directoire. En raison de la suppression de sa fonction, le Group Chief Technology & Operations Officer (Group CTO) Reto Himmel a quitté le directoire le 31 mars 2009. Le 1<sup>er</sup> août 2009, Thomas Buess a pris la succession de Thomas Müller au poste de Group Chief Financial Officer (Group CFO), ce dernier s'étant retiré du directoire le 30 juin 2009.

Aucun changement n'a eu lieu dans la composition du directoire au cours de l'exercice 2010.

La rémunération des membres du conseil d'administration se compose de la rémunération de base, d'une rémunération supplémentaire en numéraire ainsi que d'une éventuelle rémunération variable sous forme d'actions bloquées. La rémunération de base, qui est versée à 80% en numéraire et à 20% en actions bloquées de Swiss Life Holding, tient compte de l'appartenance au conseil d'administration de Swiss Life Holding et de sa filiale Swiss Life SA ainsi qu'aux différents comités du conseil d'administration. La rémunération supplémentaire en numéraire dépend de la fonction et de la charge de travail; elle est fixée tous les ans par le conseil d'administration. En cas d'évolution favorable des affaires du groupe Swiss Life, une rémunération variable peut s'ajouter sous forme d'actions bloquées de Swiss Life Holding. Elle correspond au maximum à 15% de la rémunération fixe, son montant étant fixé par le conseil d'administration en fonction des résultats.

Les membres du conseil d'administration de Swiss Life Holding en exercice à la date de clôture du bilan ont perçu au cours de la période de référence les rémunérations suivantes:

	Rémunération en numéraire en CHF	Nombre d'actions avec délai de blocage de 3 ans		Total
		En tant que partie de la rémunération de base	En tant que rémunération variable pour l'exercice 2010 <sup>1</sup>	
Rolf Dörig	960 000	1 970	761	2 731
Gerold Bühler	254 000	297	184	481
Frank Schneuwlin	174 000	297	134	431
Volker Breckamp	126 000	198	96	294
Paul Embrechts	82 000	149	64	213
Carsten Maschmeyer	72 668	131	56	187
Henry Peter	82 000	149	64	213
Peter Quadri	82 000	149	64	213
Franziska Tschudi	92 668	169	72	241

<sup>1</sup> Attribuée début 2011 à la valeur du 4 mars 2011

Jusqu'à son départ du conseil d'administration lors de l'assemblée générale du 6 mai 2010, Rudolf Kellenberger a perçu une rémunération en numéraire de 54 167 francs ainsi que 110 actions assorties d'un délai de blocage de trois ans, en tant que partie de la rémunération de base.

En tant que président du conseil d'administration, Rolf Dörig est affilié aux institutions de prévoyance en faveur du personnel de Swiss Life pour ce qui est de la gestion de sa prévoyance professionnelle. Aucune affiliation de ce genre n'existe pour les autres membres du conseil d'administration; il n'est donc pas versé pour eux de contributions au titre de la prévoyance.

La rémunération des membres du directoire est composée du salaire, d'un éventuel bonus variable en numéraire, d'autres indemnités (allocations pour enfants, gratifications pour ancienneté, véhicules de fonction, contributions aux primes versées dans le cadre du 3<sup>e</sup> pilier) ainsi que d'une rémunération variable sous forme d'actions, le cas échéant. La rémunération comprend également un plan de participation en actions à moyen ou long terme pour les membres du directoire. Comme cela a été précisé précédemment, ce plan prévoit l'attribution de

droits permettant de recevoir des actions de Swiss Life Holding à l'expiration d'une période de trois ans, dans la mesure où les conditions applicables sont remplies.

Chaque année, le salaire est défini par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et rémunérations, selon les responsabilités liées à la fonction et les conditions du marché.

Le bonus en numéraire est fixé par le conseil d'administration en application des principes de politique de rémunération exposés précédemment, sur la base du résultat de l'entreprise et de la réalisation des objectifs personnels dans le cadre du processus d'évaluation des collaborateurs institutionnalisés à l'échelle du groupe (Group Performance System, GPS). Le bonus peut s'élever au maximum à 35% de la rémunération globale («Bonus Cap»). Il présuppose que tous les objectifs fixés aient été largement dépassés.

Au niveau du directoire, le montant du bonus dépend à 60% directement des résultats de l'entreprise. Comme indiqué précédemment, les Key Performance Indicators (KPI) déterminants pour évaluer le résultat de l'entreprise



englobent les chiffres clés suivants: bénéfice annuel, coûts, volume des activités, rendement des capitaux propres et solvabilité, rentabilité du portefeuille ainsi que des affaires nouvelles et évolution des marges. La pondération des différents KPI est définie par le conseil d'administration. Le bonus dépend à 40% de la réalisation des objectifs personnels fixés pour les membres du directoire. D'une part, ces objectifs personnels sont eux aussi liés au résultat de l'entreprise, puisque chaque membre du directoire doit apporter une contribution quantitative personnelle à ce résultat par le biais de la division qu'il dirige. D'autre part, les objectifs personnels couvrent des aspects qualitatifs, tels que les objectifs en termes de projets, de gestion des risques et de Compliance ainsi que les directives relatives au mode de gestion et au soutien et au développement de la culture d'entreprise.

#### RÉMUNÉRATIONS ACCORDÉES À D'ANCIENS MEMBRES DES ORGANES DIRIGEANTS — Aucune.

#### ATTRIBUTIONS D'ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE

— Une partie des actions attribuées aux membres du conseil d'administration au cours de l'exercice fait partie intégrante de la rémunération de base, versée à 80% en numéraire et à 20% sous la forme d'actions bloquées Swiss Life Holding. Les autres actions ont été attribuées au début de l'année 2011 pour l'exercice 2010, en raison de la bonne marche des affaires, et représentent la composante variable de la rémunération correspondant à 10% de la rémunération fixe. Toutes les actions sont soumises à un délai de blocage de trois ans.

Pour l'exercice 2010, aucune rémunération variable en actions n'a été attribuée aux membres du directoire. Ces derniers bénéficient du plan de participation en actions comme indiqué précédemment.

Le nombre d'actions assorties d'un délai de blocage de trois ans attribuées pour l'exercice 2010 aux membres du conseil d'administration est indiqué ci-après:

Conseil d'administration	5 114 actions, attribuées à des valeurs de 95,464, de 110,242 et de 132,492 francs <sup>1</sup> respectivement. Les actions sont soumises à un délai de blocage de trois ans.
Directoire du groupe	Aucune

<sup>1</sup> Il s'agit de la valeur économique tenant compte du délai de blocage et correspondant à la valeur fiscale. A l'attribution des actions, leurs cours (cours de clôture du jour) au 18 juin 2010, 15 décembre 2010 et 4 mars 2011 étaient de 113,70, 131,30 et 157,80 francs.

Aucune action n'a été attribuée à des personnes qui leur sont proches<sup>2</sup> au sens de la loi.

<sup>2</sup> Les «personnes proches» désignent les personnes physiques et morales (au sens de l'art. 678 CO) qui entretiennent une étroite relation personnelle, économique, juridique ou effective avec des membres des organes dirigeants. Font habituellement partie de cette catégorie les conjoints, les enfants mineurs, les sociétés contrôlées par des membres des organes dirigeants ainsi que les personnes physiques ou morales opérant en tant qu'agents fiduciaires pour des membres des organes dirigeants.

**DÉTENTION D' ACTIONS** – Au 31 décembre 2010, date de clôture du bilan, les membres en exercice du conseil d'administration et du directoire (y compris les personnes qui

leur sont proches) détenaient le nombre d'actions nominatives de Swiss Life Holding suivant:

	Actions SLH 31.12.2010
Rolf Dörig	35 247
Gerold Bühler	2 782
Frank Schneuwlin	485
Volker Breckamp	1 465
Paul Embrechts	1 094
Carsten Maschmeyer	1 620 861
Henry Peter	2 174
Peter Quadri	1 874
Franziska Tschudi	1 114
<b>TOTAL CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>1 667 096</b>

	Actions SLH 31.12.2010
Bruno Pfister	9 068
Ivo Furrer	0
Klaus G. Leyh	53
Charles Relecom	0
Thomas Buess	2 500
Patrick Frost	4 013
Manfred Behrens	698
<b>TOTAL DIRECTOIRE DU GROUPE</b>	<b>16 332</b>

Un tableau figurant en annexe aux comptes annuels de Swiss Life Holding récapitule le nombre des futurs droits de souscription préférentiels sur des actions Swiss Life Holding attribués aux membres du directoire dans le cadre des plans de participation en actions décrits précédemment, sous la forme de Performance Share Units (PSU) dont l'exercice dépend de l'atteinte de critères de performance qualifiés.

**RÉMUNÉRATION GLOBALE LA PLUS ÉLEVÉE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION** – En 2010, la rémunération globale la plus élevée des membres du conseil d'administration de Swiss Life Holding a été perçue par Rolf Dörig en sa qualité de président.

La rémunération de base des membres du conseil d'administration est versée à 80% en numéraire et à 20% en actions bloquées de Swiss Life Holding. En raison de la bonne marche des affaires, une rémunération variable a été versée aux membres du conseil d'administration au début de l'année 2011 pour l'exercice 2010. Cette rémunération variable a pris la forme d'actions bloquées correspondant à 10% de la rémunération fixe. Aucune rémunération variable en actions n'a été versée aux membres du conseil d'administration pour l'exercice 2009.

La rémunération versée à Rolf Dörig en numéraire et en actions durant l'exercice ainsi que les charges concernant la prévoyance professionnelle ont atteint le montant suivant:

En CHF

Rémunération en numéraire	<b>960 000</b>	
Actions <sup>1</sup>	<b>302 399</b>	2 731 actions SLH avec délai de blocage de 3 ans <sup>1</sup>
Options sur actions	<b>Aucune</b>	
Rémunération totale 2010		
en numéraire et en actions	<b>1 262 399</b>	
y compris contribution annuelle au titre de la prévoyance de 195 656 CHF	<b>1 458 054</b>	
Rémunération totale 2009		
en numéraire et en actions	1 238 690	
y compris contribution annuelle au titre de la prévoyance de 195 656 CHF	1 434 346	

<sup>1</sup> En tant que partie de la rémunération de base et de la rémunération variable en actions bloquées pour l'exercice 2010, attribuée début 2011. L'attribution et la détermination de valeur ont eu lieu les 18 juin 2010, 15 décembre 2010 et 4 mars 2011 en tenant compte du délai de blocage de trois ans, aux valeurs économiques de 95,464, 110,42 et 132,492 francs, correspondant à la valeur fiscale. A l'attribution des actions, leurs cours étaient de 113,70, de 131,30 et de 157,80 francs.

**RÉMUNÉRATION GLOBALE LA PLUS ÉLEVÉE DU DIRECTOIRE** — En tant que Group CEO, Bruno Pfister a perçu la rémunération globale la plus élevée des membres du directoire au cours de l'exercice de référence.

La rémunération qui lui a été versée en numéraire et en actions durant l'année 2010 ainsi que les charges concernant la prévoyance professionnelle ont atteint le montant suivant:

En CHF

Rémunération en numéraire <sup>1</sup>	<b>2 485 435</b>
Actions	<b>Aucune</b>
Options sur actions	<b>Aucune</b>
Rémunération totale 2010 <sup>2</sup>	
en numéraire et en actions	<b>2 485 435</b>
y compris contribution ordinaire au titre de la prévoyance de 234 220 CHF <sup>3</sup>	<b>2 719 655</b>
Rémunération 2009 <sup>4</sup>	
en numéraire et en actions	2 178 553
y compris contribution annuelle au titre de la prévoyance de 175 801 CHF	2 354 354

<sup>1</sup> Y compris 1 200 000 francs de bonus en numéraire pour l'exercice 2010 fixé début 2011 ainsi que d'autres rémunérations en numéraire (allocations pour enfants, véhicule de fonction, cotisation aux primes).

<sup>2</sup> Sans valeur comptable des PSU attribuées en 2010; y compris la valeur comptable de 974 870 francs, la rémunération totale s'est élevée à 3 694 525 francs.

<sup>3</sup> Cotisation annuelle de 185 230 francs et versement supplémentaire réglementaire de 48 990 francs suite à l'augmentation du salaire assuré.

<sup>4</sup> Sans valeur comptable des PSU attribuées en 2009; y compris la valeur comptable de 332 930 francs, la rémunération totale s'est élevée à 2 687 284 francs.

Outre sa rémunération en numéraire et en actions ainsi que les contributions au titre de la prévoyance, il a été attribué 6 500 droits de souscription préférentiels sous forme de Performance Share Units (PSU) à Bruno Pfister au cours de l'exercice de référence, dans le cadre du plan de participation en actions basé sur une durée de trois ans. Ces PSU permettent de recevoir des actions de Swiss Life Holding au 1<sup>er</sup> avril 2013, dans la mesure où toutes les conditions sont remplies («deferred compensation»). Selon l'évolution des deux critères de performance définis, le nombre de PSU peut augmenter d'un facteur 2 ou diminuer pour passer à 0. A la date d'attribution du 1<sup>er</sup> avril 2010, la juste valeur d'une PSU était de 149,98 francs.

En tenant compte de cette valeur comptable des PSU attribuées en 2010, soit un montant total de 974 870 francs, la rémunération globale de Bruno Pfister s'est élevée à 3 694 525 francs en 2010.

En 2009, 6 500 droits de souscription préférentiels avaient été attribués à Bruno Pfister sous forme de PSU. A la date d'attribution du 1<sup>er</sup> avril 2009, la juste valeur d'une PSU était de 51,22 francs. En tenant compte de la valeur comptable des PSU attribuées en 2009, soit un montant total de 332 930 francs, la rémunération globale de Bruno Pfister s'est élevée à 2 687 284 francs en 2009.

#### **DROITS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES**

**LIMITATION DES DROITS DE VOTE** – Dans l'exercice du droit de vote, aucun actionnaire ne peut cumuler, directement ou indirectement, plus de 10% du capital-actions total avec ses propres actions ou celles qu'il représente.

**DROIT DE REPRÉSENTATION** – Selon les termes des statuts, un actionnaire peut se faire représenter par son représentant légal ou, au moyen d'une procuration écrite, par un autre actionnaire disposant du droit de vote, par un membre des organes de la société, par le représentant indépendant ou par un représentant dépositaire.

**QUORUMS STATUTAIRES** – En plus des décisions prévues par la loi, le quorum qualifié, à savoir deux tiers des voix attribuées aux actions représentées et majorité absolue des valeurs nominales d'actions représentées, est également nécessaire pour modifier les dispositions concer-

nant les limitations du droit de vote, dissoudre la société avec liquidation, révoquer plus d'un tiers des membres du conseil d'administration et modifier les dispositions statutaires.

#### **CONVOCATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ET INSCRIPTION À L'ORDRE DU JOUR**

– Les règles statutaires relatives à la convocation de l'assemblée générale et à l'inscription des sujets de discussion à l'ordre du jour sont conformes aux dispositions légales. Les actionnaires représentant au moins 0,25% du capital-actions peuvent, compte tenu d'un délai publié à l'avance par Swiss Life Holding et en indiquant les propositions, requérir par écrit l'inscription d'un point de discussion à l'ordre du jour.

#### **INSCRIPTION AU REGISTRE DES ACTIONS**

– Les inscriptions au registre des actions sont possibles jusqu'à la veille de l'assemblée générale. Toutefois, la société se réserve le droit d'utiliser le délai de reconnaissance légal de 20 jours pour les inscriptions au registre des actions, conformément à l'art. 685g CO.

#### **PROCÉDURE DE VOTE**

– Conformément aux droits conférés par les statuts, le président ordonne généralement que les votes de l'assemblée générale de Swiss Life Holding soient réalisés à l'aide d'un procédé électronique.

#### **PRISES DE CONTRÔLE ET MESURES DE DÉFENSE**

**OBLIGATION DE PRÉSENTER UNE OFFRE**– Les statuts de Swiss Life Holding ne prévoient pas de clause «d'opting-up» ni «d'opting-out» au sens des art. 22 et 32 de la loi sur les bourses.

#### **CLAUSES RELATIVES AUX PRISES DE CONTRÔLE**

– Il n'existe aucune disposition contractuelle en faveur du conseil d'administration ou du directoire du groupe concernant une prise de contrôle éventuelle.

#### **ORGANE DE RÉVISION**

Pour toutes (année précédente: 68%) les sociétés du groupe Swiss Life détenues directement ou indirectement et entrant dans le périmètre de consolidation de Swiss Life Holding, la fonction d'organe de révision externe est assurée par PricewaterhouseCoopers (PwC).



PwC atteste que les exigences légales en matière de qualification et d'indépendance sont remplies.

**DURÉE DU MANDAT DE RÉVISION ET DURÉE DU MANDAT DU RÉVISEUR RESPONSABLE** — En vertu des statuts, l'organe de révision externe est élu par l'assemblée générale pour la durée d'un exercice. Lors de la fondation de Swiss Life Holding en 2002, la société PwC a été choisie comme organe de révision et réviseur des comptes de groupe. Depuis, elle a été continuellement réélue. De plus, PwC est l'organe de révision et le réviseur des comptes de groupe de Swiss Life SA depuis 1994. Le partenaire chargé de la révision des comptes annuels et des comptes de groupe de Swiss Life Holding chez PwC (réviseur responsable) exerce cette fonction depuis l'exercice 2004. PwC a désigné un nouveau réviseur responsable conformément à ses directives internes, aux règles relatives à la durée des mandats du code des obligations ainsi qu'aux directives sur l'indépendance de la Chambre suisse des experts comptables et fiscaux (Chambre fiduciaire). A compter de l'exercice 2011, il sera responsable de la révision des comptes annuels et des comptes de groupe de Swiss Life Holding.

**HONORAIRES DE RÉVISEURS** — En 2010, les honoraires de PwC comptabilisés pour la révision des comptes du groupe Swiss Life se sont élevés à 9,2 millions de francs (contre 7,8 millions l'année précédente). Ce montant inclut les honoraires perçus pour le rapport d'examen des comptes semestriels 2010.

**HONORAIRES ADDITIONNELS** — En 2010, des honoraires additionnels ont été versés à PwC pour des prestations de conseil, à hauteur d'environ 3,7 millions de francs (3,0 millions de francs l'année précédente). Ce montant inclut environ 1,6 million de francs au titre de conseils actuariels, 1,7 million de francs au titre de conseils fiscaux et financiers et 0,3 million de francs au titre de conseils stratégiques. Le reste correspond à des conseils juridiques ou d'autre nature. Les conseils ont été dispensés conformément aux règles sur l'indépendance du code des obligations et de la loi sur la surveillance de la révision.

**INSTRUMENTS DE SURVEILLANCE ET DE CONTRÔLE VIS-A-VIS DE LA RÉVISION** — Le comité d'audit est en contact régulier avec l'organe de révision externe. Il évalue

son indépendance et identifie d'éventuels conflits d'intérêt. Il vérifie également les conditions du mandat de cet organe externe et examine le plan et la stratégie d'audit pour l'année concernée.

L'organe de révision externe rend régulièrement compte par écrit de l'état actuel des activités de contrôle. De plus, il soumet au comité d'audit des rapports détaillés sur les comptes semestriels et annuels. A la fin de l'année, l'organe de révision externe rédige un rapport récapitulatif à l'intention de l'assemblée générale ainsi qu'un rapport détaillé concernant l'exercice clôturé à l'intention du comité d'audit, du conseil d'administration et de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA).

#### **POLITIQUE D'INFORMATION**

Swiss Life communique activement et ouvertement à l'interne comme à l'externe. Les principaux faits et chiffres du groupe Swiss Life sont disponibles sur le site Internet [www.swisslife.com](http://www.swisslife.com). Les personnes intéressées peuvent également s'y inscrire sur une liste de publipostage afin de recevoir par e-mail, gratuitement et en temps opportun, des informations ad-hoc et autres communiqués de presse.

Outre le rapport annuel et le rapport financier, Swiss Life Holding communique des informations semestrielles sur l'évolution de ses activités. En mai et novembre, elle publie également des informations spécifiques concernant le trimestre écoulé. Tous les rapports annuels et semestriels depuis 1997 peuvent être consultés sur la page Internet de Swiss Life, à la rubrique «Actionnaires et analystes», dans la partie «Archiv» ([www.swisslife.com/de/geschaeftsberichte](http://www.swisslife.com/de/geschaeftsberichte), en allemand et en anglais uniquement). Les actionnaires inscrits au registre des actions reçoivent tous les ans un rapport contenant les principales informations et les chiffres clés relatifs à la marche des affaires. La septième édition de la Journée des investisseurs a été organisée le 24 novembre 2010.

Les adresses de contact figurent à la fin du rapport annuel.

Le rapport complet sur la gouvernance d'entreprise figure dans le rapport financier (disponible à l'adresse [www.swisslife.com/report](http://www.swisslife.com/report), en allemand et en anglais uniquement).

## Extrait du rapport financier

D'importants éléments des états financiers consolidés sont présentés dans les pages suivantes. Les états financiers consolidés complets figurent dans le rapport financier séparé (disponible à l'adresse [www.swisslife.com/report](http://www.swisslife.com/report), en allemand et en anglais uniquement).

## Compte de résultat consolidé

En millions de CHF

	2010	2009
<b>ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>		
<b>PRODUITS</b>		
Primes acquises sur contrats d'assurance	11 456	11 987
Primes acquises sur contrats d'investissement avec participation discrétionnaire	523	118
Primes cédées à des réassureurs	-226	-238
Primes acquises, nettes	11 753	11 867
Accessoires de primes acquis sur contrats d'assurance	41	56
Accessoires de primes acquis sur contrats d'investissement et contrats d'assurance vie liés à des fonds	257	212
Accessoires de primes acquis, nets	298	268
Produits des commissions	922	934
Revenus des placements	4 242	4 207
Plus et moins-values sur actifs financiers, nettes	-4 430	-118
Plus et moins-values sur instruments financiers à leur juste valeur par le biais du compte de résultat, nettes	4 250	315
Plus et moins-values sur immeubles de placement, nettes	306	184
Autres produits	503	159
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>17 844</b>	<b>17 816</b>
<b>CHARGES</b>		
Prestations et sinistres liés à des contrats d'assurance	-12 289	-11 858
Prestations et sinistres liés à des contrats d'investissement avec participation discrétionnaire	-543	-129
Prestations et sinistres remboursés par des réassureurs	128	103
Prestations d'assurance et sinistres, nets	-12 704	-11 884
Participation des preneurs d'assurance aux excédents	-1 073	-1 539
Charges d'intérêts	-311	-353
Charges liées aux commissions	-1 008	-1 008
Charges liées aux avantages du personnel	-846	-1 049
Charges liées aux amortissements	-594	-633
Dépréciation d'immobilisations corporelles et incorporelles	-5	-24
Autres charges	-609	-764
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>-17 150</b>	<b>-17 254</b>
<b>BÉNÉFICE D'EXPLOITATION</b>	<b>694</b>	<b>562</b>
Coûts d'emprunt	-104	-141
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	6	6
<b>BÉNÉFICE AVANT IMPÔTS</b>	<b>596</b>	<b>427</b>
Impôts sur le bénéfice	-36	-103
<b>BÉNÉFICE NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>560</b>	<b>324</b>
<b>ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>		
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>	<b>-</b>	<b>-47</b>
<b>BÉNÉFICE NET</b>	<b>560</b>	<b>277</b>
<b>Attribution du bénéfice net</b>		
Actionnaires de Swiss Life Holding	557	278
Participations ne donnant pas le contrôle	3	-1
<b>BÉNÉFICE NET</b>	<b>560</b>	<b>277</b>
<b>Résultat par action des activités poursuivies attribuable aux actionnaires de Swiss Life Holding</b>		
Résultat de base par action (en CHF)	17,46	10,36
Résultat dilué par action (en CHF)	17,37	10,33
<b>Résultat par action attribuable aux actionnaires de Swiss Life Holding</b>		
Résultat de base par action (en CHF)	17,46	8,86
Résultat dilué par action (en CHF)	17,37	8,83

## Bilan consolidé

En millions de CHF

	31.12.2010	31.12.2009
<b>ACTIF</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 940	8 683
Dérivés	2 965	790
Actifs détenus en vue de la vente	94	2
Actifs financiers à leur juste valeur par le biais du compte de résultat	23 395	21 997
Actifs financiers disponibles à la vente	57 950	51 855
Prêts et créances	29 713	34 125
Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance	5 229	6 432
Actifs financiers donnés en garantie	1 060	330
Immeubles de placement	14 142	13 292
Participations dans des entreprises associées	63	71
Actifs liés à la réassurance	365	412
Immobilisations corporelles	569	696
Immobilisations incorporelles et actifs incorporels au titre des contrats d'assurance	3 982	4 576
Actifs d'impôts exigibles	10	26
Actifs d'impôts différés	150	80
Autres actifs	576	581
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>147 203</b>	<b>143 948</b>



## Bilan consolidé

En millions de CHF

	31.12.2010	31.12.2009
<b>PASSIF</b>		
<b>ENGAGEMENTS</b>		
Dérivés	498	282
Passifs financiers à leur juste valeur par le biais du compte de résultat	17 571	16 001
Contrats d'investissement	11 279	12 089
Fonds empruntés	2 142	2 731
Autres passifs financiers	10 920	6 385
Passifs liés aux activités d'assurance	90 305	92 317
Passifs liés à des participations des preneurs d'assurance aux excédents	3 436	3 109
Passifs liés aux avantages du personnel	2 049	2 121
Passifs d'impôts exigibles	295	286
Passifs d'impôts différés	821	756
Provisions	131	201
Autres passifs	319	425
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS</b>	<b>139 766</b>	<b>136 703</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital-actions	308	385
Réserves provenant de primes d'émission	1 646	1 697
Actions propres	-18	-25
Ecart de conversion	-762	-216
Plus et moins-values directement imputées aux capitaux propres	209	-41
Bénéfice non distribué	6 021	5 408
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES AVANT PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE</b>	<b>7 404</b>	<b>7 208</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	33	37
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>7 437</b>	<b>7 245</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>147 203</b>	<b>143 948</b>

## Etat consolidé des variations des capitaux propres pour l'exercice 2010

En millions de CHF

	Capital- actions	Réserves provenant de primes d'émission	Actions propres	Ecarts de conversion	Plus et moins-values directement imputées aux capitaux propres	Bénéfice non distribué	Total des capi- taux propres avant partici- pations ne donnant pas le contrôle	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Etat au 1 <sup>er</sup> janvier	385	1 697	-25	-216	-41	5 408	7 208	37	7 245
Résultat global, net	-	-	-	-546	250	557	261	-4	257
Réduction de valeur nominale	-77	0	-	-	-	-	-77	-	-77
Emprunt convertible, reclassement de composantes de capitaux propres à l'échéance	-	-56	-	-	-	56	-	-	-
Paiements liés à des actions et effectués par transferts d'actions	-	3	-	-	-	-	3	-	3
Acquisition d'actions propres	-	-	-1	-	-	-	-1	-	-1
Cession d'actions propres	-	2	8	-	-	-	10	-	10
Contributions en capital de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-	0	0
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-	0	0
ÉTAT À LA FIN DE LA PÉRIODE DE RÉFÉRENCE	308	1 646	-18	-762	209	6 021	7 404	33	7 437

## Etat consolidé des variations des capitaux propres pour l'exercice 2009

En millions de CHF

	Capital- actions	Réserves provenant de primes d'émission	Actions propres	Ecart de conversion	Plus et moins-values directement imputées aux capitaux propres	Bénéfice non distribué	Total des capi- taux propres avant partici- pations ne donnant pas le contrôle	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Etat au 1 <sup>er</sup> janvier	596	2 690	-1 167	-195	-445	5 130	6 609	43	6 652
Résultat global, net	-	-	-	-21	404	278	661	2	663
Réduction de valeur nominale	-160	1	-	-	-	-	-159	-	-159
Paiements liés à des actions et effectués par transferts d'actions	-	1	-	-	-	-	1	0	1
Acquisition d'actions propres	-	-	-127	-	-	-	-127	-	-127
Cession d'actions propres	-	-360	583	-	-	-	223	-	223
Annulation d'actions propres	-51	-635	686	-	-	-	-	-	-
Cession de filiales	-	-	-	-	-	-	-	0	0
Acquisition de filiales	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-9	-9
Contributions en capital de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-	0	0
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-	0	0
ÉTAT À LA FIN DE LA PÉRIODE DE RÉFÉRENCE	385	1 697	-25	-216	-41	5 408	7 208	37	7 245

## Informations sur l'action et comparaison pluriannuelle

Frappés par la crise de l'endettement dans certains pays européens, les marchés des actions ont été très volatils en 2010. Les répercussions sur le niveau des taux d'intérêt en Suisse et en Allemagne ont fortement influencé le cours de l'action Swiss Life, qui a chuté dans le sillage des taux d'intérêt à la mi-août. En fin d'année, ce cours avait toutefois remonté la pente, ce qui a induit une performance annuelle positive de 2,4%. Lors de l'assemblée générale du mois de mai, les actionnaires ont approuvé une distribution de bénéfice de 2,40 francs par action. Pour l'exercice 2010, le conseil d'administration propose un dividende de 4,50 francs par action sous forme d'un remboursement de valeur nominale.

### INFORMATIONS SUR L'ACTION SWISS LIFE

Numéro de valeur	1 485 278
ISIN	CH 001 485 278 1
Symbole ticker SIX	SLHN
Reuters	SLHN.VX
Bloomberg	SLHN VX

### CHIFFRES CLÉS CONCERNANT LES ACTIONS

Données en CHF

	Etat	2010	Etat	2009
Nombre d'actions	31.12.	32 081 054	31.12.	32 081 054
Cours le plus haut de l'année	11.01.	152,70	16.10.	140,20
Cours le plus bas de l'année	16.08.	100,30	17.02.	43,00
Cours de fin d'année	30.12.	135,20	30.12.	132,00
Evolution du cours de l'action Swiss Life (en %)		+2		+82
Swiss Market Index (SMI)	30.12.	6 436	30.12.	6 546
Evolution du Swiss Market Index (SMI) (en %)		-2		+18
Dow Jones STOXX 600 Insurance Index (en EUR)	31.12.	154,45	31.12.	152,08
Evolution du Dow Jones STOXX 600 Insurance Index (en %)		+2		+13
Volume de transactions moyen		220 061		264 910
Capitalisation boursière (en millions de CHF)	30.12.	4 337	30.12.	4 235
Résultat de base par action		17,46		8,86
Résultat dilué par action		17,37		8,83
Dividende versé par action	29.07.	2,40	27.07.	5,00
Total des versements aux actionnaires (en millions de CHF)	29.07.	77	27.07.	160
Rendement du dividende sur cours de fin d'année (en %)	30.12.	1,78	30.12.	3,79

Source: Bloomberg



## RÉPARTITION DES ACTIONS ENREGISTRÉES AVEC DROIT DE VOTE AU 31.12.2010

Nombre d'actions	Nombre d'actionnaires	En % des actionnaires enregistrés
1 - 25	156 252	82,84
26 - 100	21 683	11,50
101 - 1 000	9 822	5,21
> 1 000	846	0,45
<b>TOTAL</b>	<b>188 603</b>	<b>100,00</b>

## NOTES DE SOLIDITÉ STANDARD & POOR'S ETAT AU 31.12.2010

	Notes	Perspective
Swiss Life SA, Zurich	BBB+	stable
Swiss Life SA, succursale Allemagne, Munich	BBB+	stable

## COMPARAISON PLURIANNUELLE – GROUPE SWISS LIFE

En millions de CHF (sauf mention contraire)

	2010	2009	2008	2007	2006
<b>VOLUME DE PRIMES</b>					
Primes émises, accessoires de primes et dépôts perçus, bruts	20 191	20 219	18 515	21 213	19 421
<b>CHIFFRES PROVENANT DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ</b>					
Primes acquises, nettes	11 753	11 867	13 254	13 316	12 283
Accessoires de primes acquis, nets	298	268	260	389	390
Résultat financier (sans quote-part dans le résultat des entreprises associées)	4 368	4 588	600	4 923	5 364
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>17 844</b>	<b>17 816</b>	<b>15 356</b>	<b>18 971</b>	<b>18 219</b>
Prestations d'assurance et sinistres, nets	-12 704	-11 884	-12 915	-13 268	-12 012
Participation des preneurs d'assurance aux excédents	-1 073	-1 539	429	-1 746	-2 143
Charges d'exploitation	-3 062	-3 478	-3 319	-2 489	-2 432
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>-17 150</b>	<b>-17 254</b>	<b>-16 198</b>	<b>-17 958</b>	<b>-17 309</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>694</b>	<b>562</b>	<b>-842</b>	<b>1 013</b>	<b>910</b>
Résultat net des activités poursuivies	560	324	-1 143	726	576
Résultat net des activités abandonnées	-	-47	1 488	642 <sup>1</sup>	378
<b>BÉNÉFICE NET</b>	<b>560</b>	<b>277</b>	<b>345</b>	<b>1 368</b>	<b>954</b>
Attribution du bénéfice net					
Actionnaires de Swiss Life Holding	557	278	350	1 345	933
Participations ne donnant pas le contrôle	3	-1	-5	23	21
<b>CHIFFRES PROVENANT DU BILAN CONSOLIDÉ</b>					
Capitaux propres	7 437	7 245	6 652	7 334	7 851
Provisions techniques	122 279	122 616	113 308	121 829	153 800
Total du bilan	147 203	143 948	134 791	179 757	186 950
<b>CHIFFRES CLÉS SUPPLÉMENTAIRES</b>					
Rendement des capitaux propres (en %)	7,6	4,0	5,0	18,1	12,2
Actifs sous contrôle	149 899	148 186	134 326	138 946	214 041
Valeur intrinsèque en fin d'année <sup>2</sup>	7 595	6 877	8 457	12 837	10 665
Valeur des affaires nouvelles <sup>2</sup>	209	123	78	118	121
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	7 483	7 820	8 291	8 556	8 693

<sup>1</sup> Y c. dissolution d'une réserve de 304 millions de francs suite à un changement de loi aux Pays-Bas.

<sup>2</sup> Selon la méthode de la valeur intrinsèque traditionnelle jusqu'en 2008, puis selon la méthode de la valeur intrinsèque conforme au marché à partir de 2009.

**ADRESSES**

Swiss Life

General-Guisan-Quai 40

Case postale 2831

CH-8022 Zurich

Tél. +41 43 284 33 11

www.swisslife.com

Investor Relations

Tél. +41 43 284 52 76

Fax +41 43 284 44 41

E-mail: investor.relations@swisslife.ch

Shareholder Services

Tél. +41 43 284 61 10

Fax +41 43 284 61 66

E-mail: shareholder.services@swisslife.ch

Media Relations

Tél. +41 43 284 77 77

Fax +41 43 284 48 84

E-mail: media.relations@swisslife.ch

**RAPPORT ANNUEL 2010**Le **rapport annuel** est disponible en allemand, anglais et français.

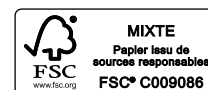
Pour l'extrait du rapport financier, le texte anglais fait foi.

Le **rapport financier** paraît en allemand et en anglais. Il contient également des informations sur la gestion des risques, la valeur intrinsèque (en anglais uniquement), la gouvernance d'entreprise et les comptes annuels. Pour les états financiers consolidés, le texte anglais fait foi.

Les rapports annuel et financier 2010 sont disponibles à l'adresse  
www.swisslife.com/report

**IMPRESSUM****ÉDITEUR** – Swiss Life Holding SA, Zurich**RÉALISATION** – Swiss Life Group Communications, Zurich**CONCEPT ET DESIGN** – Eclat AG, Erlenbach ZH**CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES** – Beat Schweizer, Berne, Franz Rindlisbacher et Gerry Amstutz, Zurich, Stefan Kröger, Hanovre, Strassenmagazin Surprise GmbH, Bâle**PRODUCTION** – Management Digital Data AG, Schlieren ZH**IMPRESSION** – Neidhart + Schön Group, Zurich

© Swiss Life Holding SA, 2011

**DÉCLARATION DE MISE EN GARDE CONCERNANT LES INFORMATIONS PROSPECTIVES**

Ce document peut contenir des projections ou des informations prospectives en relation avec Swiss Life, qui impliquent des risques connus ou non, des incertitudes et d'autres facteurs importants. Le lecteur doit être conscient que ces informations portant sur l'avenir ne sont que des projections, qui peuvent différer sensiblement des résultats effectifs, de la situation financière, de l'évolution future, de la performance et des attentes; il convient donc de ne pas les surestimer. Ni Swiss Life, ni ses administrateurs, ni les membres de sa direction, ses cadres, ses collaborateurs ou ses conseillers externes, ni aucune autre personne lui étant liée ou associée d'une autre manière ne font aucune affirmation ni ne donnent aucune garantie, expresse ou implicite, quant à l'exactitude et au caractère exhaustif des informations contenues dans ce document. Ni Swiss Life, ni ses administrateurs, ni les membres de sa direction, ses cadres, ses collaborateurs ou ses conseillers externes, ni aucune autre personne lui étant liée ou associée d'une autre manière ne répondent des dommages ou des pertes, de quelque nature que ce soit, résultant directement ou indirectement de l'utilisation de ce document. Toutes les informations prospectives reposent sur les données accessibles à Swiss Life au moment de l'établissement du présent document. Swiss Life ne s'engage à aucune mise à jour ou révision de ces informations prospectives ni à aucune adaptation de ces dernières en raison d'éléments nouveaux, d'événements ou de développements futurs ou de tout autre motif, sauf disposition légale contraire applicable.

**DATES IMPORTANTES**

**INFORMATION INTERMÉDIAIRE 1<sup>ER</sup> TRIMESTRE 2011**

3 mai 2011

**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2011**

5 mai 2011, Hallenstadion de Zurich

**RAPPORT SEMESTRIEL 2011**

17 août 2011

**INFORMATION INTERMÉDIAIRE 3<sup>E</sup> TRIMESTRE 2011**

15 novembre 2011



**SwissLife**  
L'avenir commence ici.