



SwissLife

Rapport annuel 2011

MA PRÉVOYANCE

Rapport annuel 2011

Groupe Swiss Life

Notre travail quotidien est entièrement consacré à la prévoyance de nos clients. Grâce à nos conseils et à nos produits de risque et de prévoyance, nous leur permettons de façonner leur avenir financier de façon individuelle et indépendante. Notre prévoyance s'adapte à leur vie.

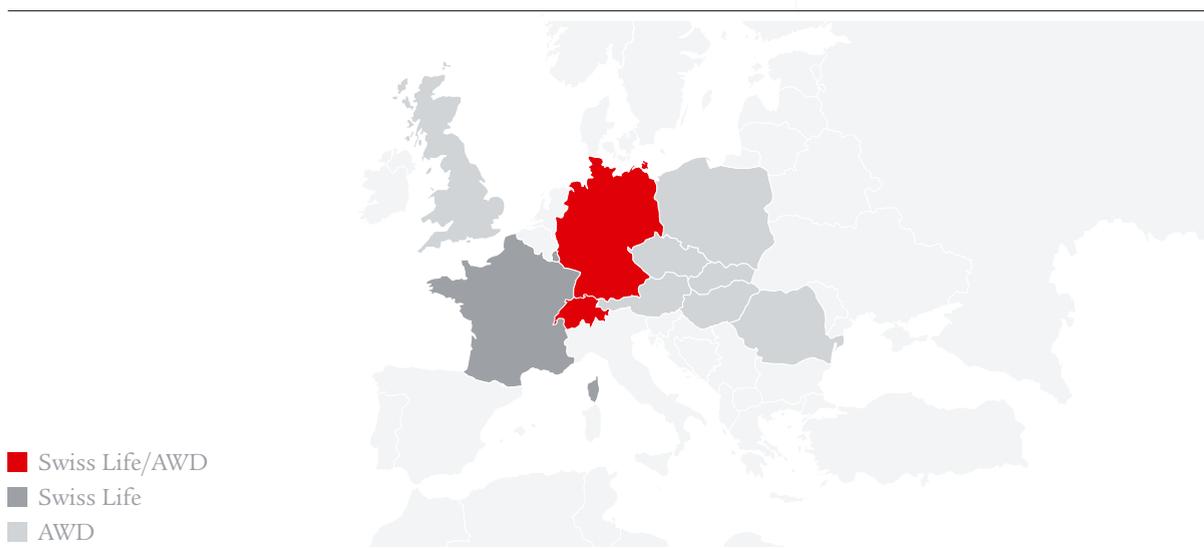
Toutefois, la prévoyance personnalisée va bien au-delà de la sécurité financière. Elle est le reflet des souhaits et des convictions de chacun. Cette année, la série de photos de notre rapport se concentre sur ces conceptions différentes de la prévoyance. Elle offre un aperçu varié de la prévoyance privée ou professionnelle, mais toujours personnelle, de neuf personnes aux vies différentes.

2011 – L'exercice du groupe Swiss Life en bref

Marche des affaires – En 2011, Swiss Life a accru son bénéfice net de 8% par rapport à l'année précédente pour le faire passer de 560 à 606 millions de francs. Le groupe a continué à miser sur la rentabilité et a enregistré une croissance dans des secteurs d'activité stratégiques. Les primes s'inscrivent à 17,1 milliards de francs, soit un recul de 10% en monnaie locale par rapport à l'année précédente. En Suisse, sur son marché d'origine, Swiss Life a en revanche engrangé 8,1 milliards de primes, ce qui correspond à une hausse de 6%. Outre un excellent résultat des placements, Swiss Life a réalisé de nouveaux progrès opérationnels et atteint dès 2011 les objectifs fixés pour 2012 en termes de coûts.

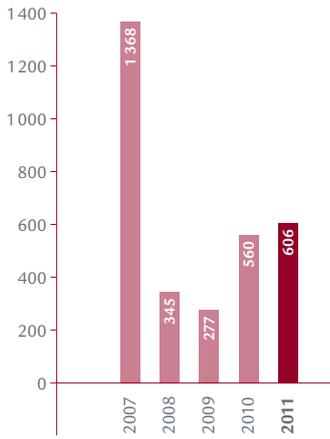
Marchés – Swiss Life est l'un des leaders internationaux de l'assurance de risque, de l'assurance vie, de la prévoyance et de la gestion de patrimoine. Avec une part de marché de 27%, elle se range parmi les premiers prestataires du marché en Suisse. Swiss Life occupe l'une des dix premières places du marché européen de l'assurance vie et fait partie des principaux prestataires du secteur des affaires internationales liées aux produits pour la clientèle privée fortunée.

Collaborateurs – Fin 2011, 7 500 collaborateurs travaillaient pour le groupe Swiss Life. Cela correspond à environ 7 200 postes à plein temps.



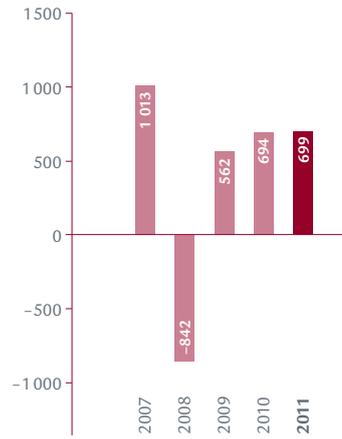
Bénéfice net

En millions de CHF



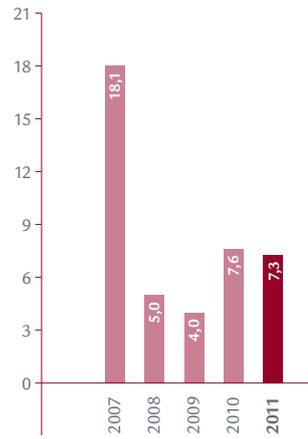
Résultat d'exploitation

En millions de CHF



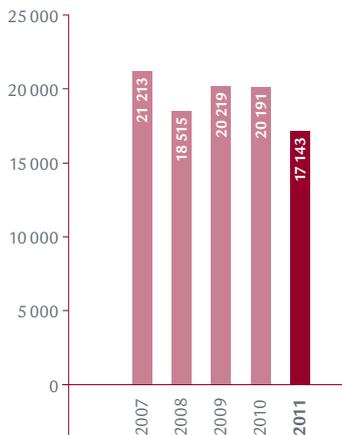
Rendement des capitaux propres

En %



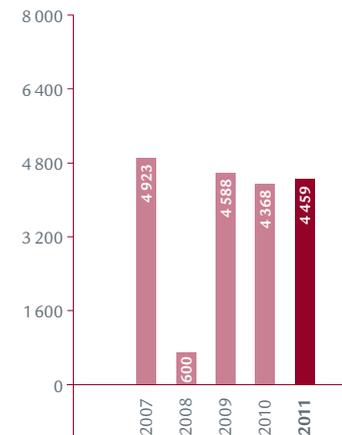
Primes émises, accessoires de primes et dépôts perçus, bruts

En millions de CHF



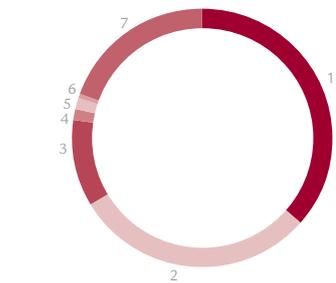
Résultat financier

En millions de CHF



Collaborateurs de Swiss Life par pays et collaborateurs d'AWD

Total 7 168 équivalents plein temps au 31.12.2011



1 Suisse	2 581
2 France	2 132
3 Allemagne	758
4 Luxembourg	104
5 Liechtenstein	105
6 Autres	36
7 AWD	1 452

Table des matières

2	Message des dirigeants du groupe
4	Entretien avec le CEO
21	Stratégie et marque
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 International
33	Investment Management
34	AWD
35	Une entreprise consciente de ses responsabilités
35	Collaborateurs
38	Valeurs
38	Société
40	Environnement
43	Produits et innovations
45	Gouvernance d'entreprise
47	Conseil d'administration
53	Directoire
59	Rémunérations
70	Extrait du rapport financier
76	Informations sur l'action et comparaison pluriannuelle
78	Adresses et impressum
	Dates importantes

Madame, Monsieur,



Bruno Pfister et Rolf Dörig

L'année 2011 n'a pas été difficile uniquement pour Swiss Life. La conjoncture a été marquée par des incertitudes liées à des catastrophes naturelles telles que celle qui provoqua l'accident du réacteur de Fukushima, mais aussi par le Printemps arabe aux conséquences encore imprévisibles, ou encore par la crise de la dette et la baisse de l'euro qui s'en est suivie. Ces impondérables quasi inconcevables ont éclairé le monde d'un jour nouveau. Ils nous ont brutalement rappelé que la sécurité et la stabilité financière n'allaient pas de soi.

Swiss Life a fait face au rude environnement de marché et tire un bilan très positif de l'année écoulée, notamment grâce à la bonne mise en œuvre de son programme MILESTONE. Des progrès opérationnels nous ont ainsi permis de porter notre bénéfice net de 560 à 606 millions

de francs par rapport à l'année précédente. Nous avons également amélioré la qualité des recettes de primes, en particulier sur les plans de la rentabilité et de la composition des sources de revenus. Notre gestion efficace des actifs et des passifs ainsi que la solidité de notre portefeuille de placements nous ont permis d'obtenir un excellent résultat des placements. Mais ce dont nous nous félicitons tout spécialement, c'est que Swiss Life enregistre une croissance dans des secteurs d'activité stratégiques.

L'augmentation des affaires entreprises suisses est un témoin particulier de la demande pour des solutions d'assurance complète, qui ne peuvent être proposées que par des assureurs privés. En termes de politique économique, ces solutions sont très pertinentes puisqu'elles apportent une contribution importante à la stabilité du système de

prévoyance suisse. C'est précisément lorsque de nombreuses œuvres de prévoyance présentent un découvert que les clients voient un havre de sûreté en Swiss Life et en ses solutions. Cette confiance des clients nous honore et nous oblige à la fois. A l'avenir également, nous mettrons tout en œuvre pour que le cadre réglementaire continue à autoriser ces solutions.

Les solides performances réalisées durant l'exercice 2011 ont été soutenues par le lancement dès 2009 de notre programme MILESTONE, qui nous a permis de renforcer la résistance de notre modèle commercial. Nous avons atteint dès la fin 2011 la plupart des objectifs que nous nous étions fixés, soit un an plus tôt que prévu.

Durant l'exercice, de nombreuses mesures ambitieuses prises dans le cadre du programme nous ont aidés à compenser les effets négatifs de la crise des marchés financiers. Dans le domaine des affaires nouvelles, nous avons ainsi fait passer la part des produits de risque et des produits de prévoyance modernes à 70%. Parallèlement, nous avons renforcé notre bilan, maintenu notre marge sur les affaires nouvelles et accru la distribution de produits Swiss Life par le biais d'AWD. Notre discipline en matière de coûts nous a aussi apporté un beau succès, puisque Swiss Life a réalisé dès la fin 2011 les économies de 350 à 400 millions de francs annoncées en 2009. Par rapport à 2008, les coûts ont été diminué de plus de 400 millions de francs.

Pour nous, bien gérer signifie ne jamais perdre de vue ses objectifs et ses responsabilités. La confiance et la sécurité de nos clients sont la boussole grâce à laquelle nous nous orientons. Nos solutions d'assurance gagnent en importance. Deux grandes tendances rendent notre travail à la fois pertinent et exigeant. Tout d'abord, nous vivons plus longtemps. Les solutions de prévoyance doivent donc être adaptées en conséquence. Ensuite, les Etats ont de plus en plus de difficultés à financer leurs systèmes de prévoyance, car leurs caisses sont vides. Les troubles régnant sur les marchés financiers et le niveau historiquement bas des intérêts entravent en outre la croissance naturelle du patrimoine des clients. Il sera toujours plus difficile de maintenir la valeur de son patrimoine et d'assurer la prévoyance. Swiss Life bénéficie toutefois d'excellentes conditions pour saisir les opportunités offertes par un marché

de la prévoyance en expansion mais âprement disputé: des clients acquis à sa cause, des collaborateurs engagés, une situation financière solide, un savoir-faire ainsi qu'une marque forte.

«Pour nous, bien gérer signifie ne jamais perdre de vue ses objectifs et ses responsabilités. La confiance et la sécurité de nos clients sont la boussole grâce à laquelle nous nous orientons.»

Pour Swiss Life, 2012 est une année de confirmation. Nous mettrons un terme à MILESTONE et présenterons nos nouveaux projets pour les années à venir dans le cadre de la Journée des investisseurs, le 28 novembre 2012. Nous continuons à penser que les conditions de marché resteront défavorables. Swiss Life est toutefois parfaitement positionnée pour relever les défis qui se présentent à elle, y compris dans un environnement restant difficile à long terme.

Nous vous remercions chaleureusement, chers actionnaires, d'épauler Swiss Life sur ce chemin et nous réjouissons de façonner l'avenir de l'entreprise avec vous.



Rolf Dörig

Président du conseil d'administration



Bruno Pfister

Président du directoire

«Je suis fier de nos progrès opérationnels.»

En 2011, ce ne sont pas des avancées spectaculaires, mais bien un travail dur et constant qui a permis à Swiss Life d'enregistrer de nouveaux progrès opérationnels et une nouvelle hausse de bénéfice. Le CEO du groupe Bruno Pfister mise sur une croissance rentable, sans compter sur le soutien des marchés financiers dans un avenir proche.

Sur les plans politique et économique, 2011 a été une année agitée. Swiss Life présente toutefois un bénéfice net remarquable. Comment ce résultat a-t-il été obtenu? Nous avons bien sûr été nous aussi confrontés à l'immense défi constitué par les incertitudes affectant les marchés financiers, la faiblesse de l'euro et la volatilité des marchés. Toutefois, nous avons jeté les bases nécessaires à la protection de notre rentabilité dès 2009 en lançant notre programme MILESTONE. A l'époque, nous étions partis à raison du principe que la conjoncture ne soutiendrait pas vraiment nos affaires. Nous n'avons évidemment pas entièrement échappé aux conséquences négatives des trois dernières années. Avec MILESTONE, nous avons malgré tout trouvé les réponses permettant de compenser largement les désavantages.

Quels ont été les acquis concrets de MILESTONE? Swiss Life a poursuivi avec rigueur ses projets MILESTONE. L'amélioration de nos coûts en témoigne: grâce à une ambitieuse gestion des coûts, Swiss Life avait déjà réalisé fin 2011 toutes les économies de coûts annoncées en 2009. Par rapport à 2008, Swiss Life a ainsi réduit ses coûts de plus de 400 millions de francs. Cela a demandé un très grand travail. Je suis fier des progrès opérationnels qui sont largement dus à l'engagement de nos collaborateurs. Pour nous, MILESTONE a toujours été plus qu'un simple programme de diminution des coûts. L'objectif était de rendre notre modèle commercial plus résistant. Dans le domaine des affaires nouvelles, nous avons ainsi fait passer la part des produits de risque et des produits de prévoyance modernes à 70%. Là encore, nous avons déjà atteint l'objectif que nous nous étions fixé pour 2012. Nous avons en outre enregistré une croissance dans des secteurs d'activité stratégiques.

Vous dites sans cesse ne pas vouloir simplement croître, mais croître de façon profitable. En quoi cela consiste-t-il au juste? Nous avons pour ligne de conduite de ne pas croître à tout prix. Sur le marché de la prévoyance, il est relativement simple de générer un volume de primes. On donne davantage de garanties, on fait plus de promesses, ou on accroît les commissions liées à la vente. A court terme, cela «rapporte», mais à moyen terme, c'est irresponsable du point de vue de l'entreprise. Swiss Life se refuse à suivre ce mouvement. Nous cherchons à retirer le meilleur des deux systèmes, à savoir une croissance rentable. Et nous y parvenons bien, puisque, dans l'ensemble, Swiss Life a de nouveau nettement amélioré la qualité des recettes de primes en 2011.

«La volatilité de ces dernières années sur les marchés financiers a montré aux entreprises clientes suisses tout l'intérêt de l'assurance complète de Swiss Life. Nous sommes considérés comme un havre de sûreté.»

Avec un rendement net des placements de 3,8%, Swiss Life a obtenu un résultat des placements robuste. Comment a-t-il pu être atteint malgré les incertitudes sur les marchés financiers? Nos équipes d'Investment Management ont fourni un excellent travail. Les résultats reflètent le grand professionnalisme de notre gestion des actifs et des passifs ainsi que la solidité de notre portefeuille d'actifs. Notre expertise avérée dans les catégories de placement Obligations et Immobilier nous offre notamment une position



avantageuse. Cela me rend très optimiste pour l'évolution future de notre groupe. Pour nos clients, nous restons ainsi un partenaire fiable qui aligne les succès.

En Suisse, les incertitudes actuelles ont poussé les entreprises clientes à plébisciter le modèle de l'assurance complète. Cette impression est-elle juste? La volatilité de ces dernières années sur les marchés financiers a montré aux entreprises clientes suisses tout l'intérêt de l'assurance complète de Swiss Life. Nous sommes considérés comme un havre de sûreté. En 2011, la demande a été à la hauteur de ces attentes. En comparaison, de nombreuses caisses de pensions et solutions bancaires se sont révélées moins sûres et présentent pour certaines un découvert, avec tous les inconvénients que cela implique pour les collaborateurs et leurs employeurs. Nos solutions sûres apportent

une contribution sociopolitique importante à la stabilité du système de prévoyance. Or, ce dernier doit être préservé.

Vous enregistrez également des progrès chez AWD. Qu'en pensez-vous? Les progrès opérationnels réalisés par AWD aujourd'hui sont indéniables. Notre position concurrentielle est notamment excellente en Allemagne, le marché principal d'AWD. En Angleterre également, l'évolution d'AWD est bonne. En Autriche et en Europe de l'Est, nous n'avons toutefois pas encore atteint nos objectifs. Il nous reste encore un gros travail à effectuer dans ces régions. Les problèmes juridiques auxquels nous continuons de faire face en Allemagne et en Autriche rendent notre tâche encore plus ardue. Mais n'oublions pas que depuis l'acquisition d'AWD, nous avons surmonté deux crises économiques qui n'ont pas ébranlé simplement notre groupe,

mais l'ensemble du secteur des services financiers. Pour Swiss Life, l'importance stratégique d'AWD reste la même à moyen et à long termes. D'une part, AWD nous permet de diversifier nos sources de revenus et de l'autre, Swiss Life bénéficie de l'énorme force de vente supplémentaire d'AWD afin de distribuer ses propres produits et solutions de premier plan sur le marché.

«Nos équipes d'Investment Management ont fourni un excellent travail. Les résultats reflètent le grand professionnalisme de notre gestion des actifs et des passifs ainsi que la solidité de notre portefeuille d'actifs. Notre expertise avérée dans les catégories de placement Obligations et Immobilier nous offre notamment une position avantageuse.»

Vous travaillez sur vos projets pour les années 2013 à 2015. Quand seront-ils prêts? En 2012, nous accordons la priorité à l'atteinte des objectifs MILESTONE. Et même si nous parvenons à achever le programme MILESTONE cette année, ses éléments principaux continueront à faire partie de la substance de notre entreprise. A l'avenir, nous adopterons donc une orientation qui nous permettra de créer plus d'avantages pour la clientèle tout en atteignant les marges nécessaires sur le plan économique. Nous continuerons également à nous concentrer sur le développement de l'efficacité de nos différents canaux de distribution et sur l'amélioration de la qualité de nos services aux clients au sein de Swiss Life. Nous devons aussi constamment travailler notre efficacité afin de rester compétitifs. Actuellement, nous définissons de nouveaux objectifs et ambitions avec nos équipes de gestion sur la base des acquis des dernières années. Nous présenterons les projets et les idées que nous aurons mis au point dans ce contexte lors de la prochaine Journée des investisseurs, le 28 novembre 2012.

Ma prévoyance

Chaque individu aménage la prévoyance à sa manière, que ce soit pour lui, pour d'autres ou pour atteindre un but particulier. Dans son rapport annuel 2011, Swiss Life propose au lecteur des histoires tirées du vécu et différentes formes de prévoyance. De l'argent mis de côté pour acheter un chien à la recherche du salut de l'âme dans l'isolement en passant par l'analyse scientifique du changement climatique.



NADINE SALZMANN

GLACIOLOGUE, LUCERNE

«En tant que glaciologue, j'étudie les ressources d'eau du futur que renferment les glaciers. J'élabore ainsi des bases scientifiques qui permettront à la Suisse de faire face au changement climatique.»





ÉMILIE AMMANN

ÉLÈVE D'ÉCOLE PRIMAIRE, ZURICH

«J'économise mon argent de poche pour acheter un chien. Mais mes parents n'en savent encore rien!
J'ai déjà une laisse. Je vais souvent me promener avec des chiens du refuge pour animaux.
Ils sont bien là-bas, mais ils me font de la peine, car ils n'ont pas de vrai foyer.»

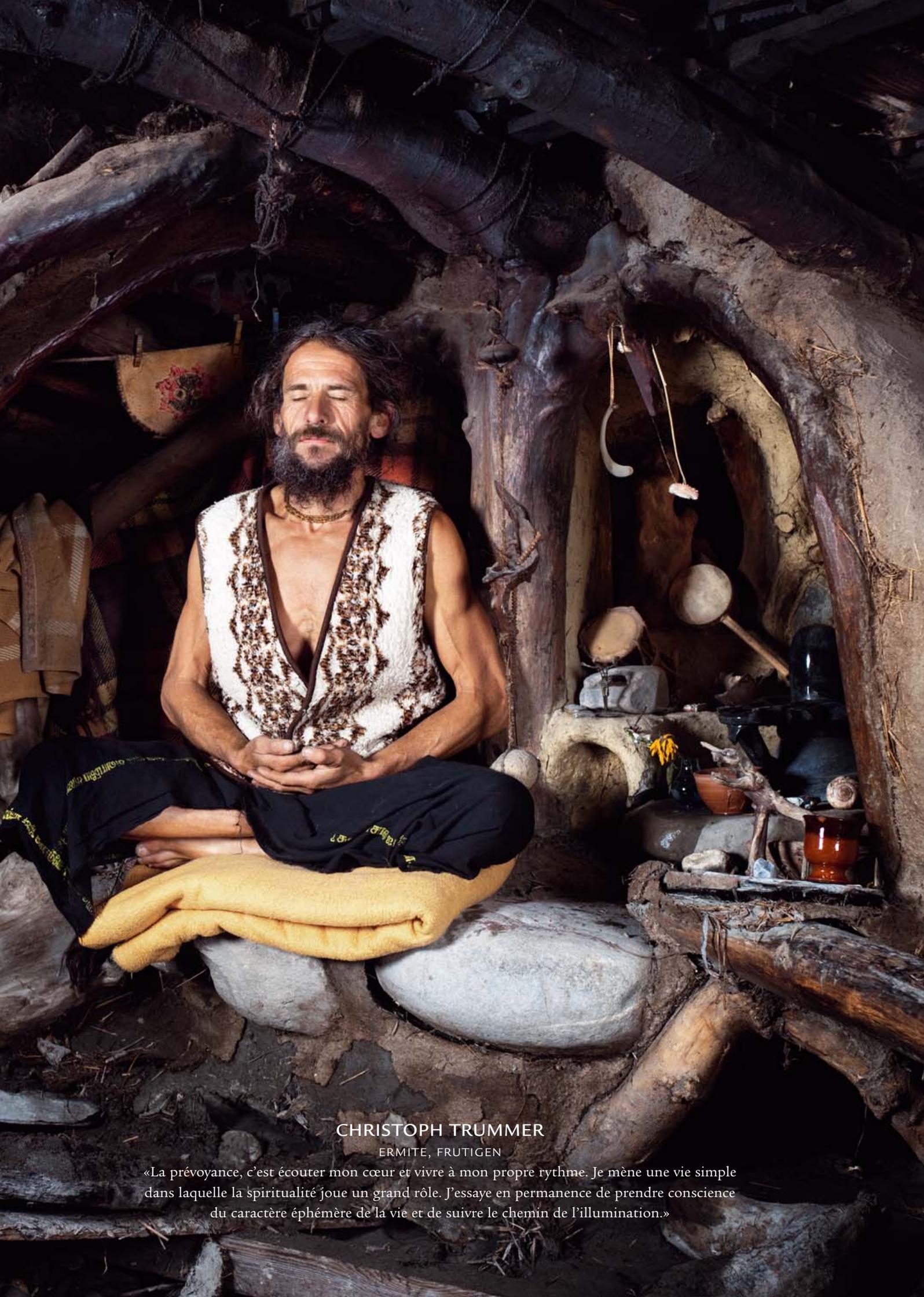


DANIEL GUT

RESPONSABLE D'INFRASTRUCTURE, ZURICH

«Une ville comme Zurich doit être préparée à toutes les éventualités. Ainsi, les habitants ont aussi la liberté de prendre leurs propres décisions chaque jour. Afin de garantir en permanence la mobilité et la sécurité routière même lorsqu'il neige, les stocks de sel et de sable doivent toujours être approvisionnés. C'est pourquoi nous préparons la saison hivernale dès l'été. Tout le reste n'est plus de notre ressort.»





CHRISTOPH TRUMMER

ERMITE, FRUTIGEN

«La prévoyance, c'est écouter mon cœur et vivre à mon propre rythme. Je mène une vie simple dans laquelle la spiritualité joue un grand rôle. J'essaye en permanence de prendre conscience du caractère éphémère de la vie et de suivre le chemin de l'illumination.»



PIERRE CHÂTELET

RETRAITÉ, PARIS

«Vieillir fait très plaisir. Mais seulement si l'on est en bonne santé.

Pour me maintenir en forme, je nage 700 mètres deux fois par semaine à la piscine de Puteaux à Paris.

Malgré mes 92 ans, les médecins me disent que j'ai le cœur d'un gamin de 60 ans!»



RABEA HASS

DOCTORANTE, BERLIN

«Dans le cadre de mes études de master, je me suis surtout consacrée à des travaux de recherche liés à la paix et aux conflits. J'en ai ainsi beaucoup appris sur les peurs et les besoins de notre société. Mais pour connaître les conflits et les risques d'une manière moins théorique, je m'engage au sein d'une organisation d'aide humanitaire. Je suis ainsi prête en tout temps à aider des personnes en situation de détresse après une catastrophe, par exemple.»



SANDRO ERNÉ

POMPIER, FRAUENFELD

«Tout être vivant, homme ou animal, a besoin d'une aide professionnelle dans une situation d'urgence. Je souhaiterais moi aussi recevoir de l'aide si j'étais dans une situation pouvant mettre ma vie en danger. C'est pourquoi je suis pompier volontaire. Grâce à des exercices et des formations réguliers, nous sommes à même d'assurer la sécurité des autres et la nôtre.»





JÜRGEN SEIDEL

PASTEUR, BAD RAGAZ

«Je suis en dialogue permanent avec Dieu, là-haut. Cela m'aide à trouver la bonne voie et à la parcourir en personne responsable. Même si les réponses à mes questions ne sont parfois pas celles que j'attends, les écouter sont pour moi source de profit.»



ESTHER ROESTI

ASSISTANTE DENTAIRE, SOLEURE

«La santé dentaire des enfants me tient à cœur. Lors de mes visites régulières dans des écoles, la prévention des caries est un thème central. Je montre par exemple aux enfants comment se brosser les dents correctement, je leur donne des conseils alimentaires et je leur remets une collation saine pour la pause de neuf heures.»



NADINE SALZMANN, 36 ANS, LUCERNE La lucernoise Nadine Salzmann est Senior Scientist aux universités de Zurich et de Fribourg. Elle a étudié la géographie physique et a écrit une thèse sur le thème des modèles de climat régionaux pour modeler le permagel alpin. Pour mieux comprendre les processus en haute montagne et en tirer des conclusions liées au changement climatique, elle mène ses recherches dans les Alpes, les Andes péruviennes et les Rocky Mountains.



RABEA HASS, 28 ANS, BERLIN Après des études en histoire des cultures européennes, Rabea Hass a passé un master dans le domaine de la recherche sur les conflits et la paix. Elle est actuellement assistante scientifique à la Hertie School of Governance et rédige une thèse sur la réforme de l'armée en Allemagne. Elle fait en outre partie de l'équipe dirigeante des unités d'intervention à l'étranger d'une organisation humanitaire. Elle s'est rendue en Inde et au Kazakhstan pour des formations sur le terrain et a contribué à l'aide humanitaire au Japon après le tremblement de terre.



ÉMILIE AMMANN, 9 ANS, ZÜRICH Emilie Ammann a deux chats. Pepper est blanc avec des taches noires, et Ginger est noir. Mais cette élève d'école primaire zurichoise veut à tout prix un chien. Comme elle ne peut pas encore en avoir un elle-même, elle promène tous les samedis des chiens du refuge pour animaux. Dans ses cahiers scolaires, elle colle des images de ses chiens préférés.



SANDRO ERNÈ, 34 ANS, FRAUENFELD Contremaître du bâtiment diplômé et père de famille, Sandro Ernè considère sa sécurité et celle des autres comme fondamentale et faisant partie de ses devoirs. C'est le cas dans son métier de gérant de l'entreprise Beerli und Ernè AG, mais aussi dans son engagement en tant que pompier volontaire de la brigade de Frauenfeld.



DANIEL GUT, 44 ANS, ZÜRICH De père suisse et de mère hollandaise, Daniel Gut a grandi en Afrique du Sud où il a suivi une formation dans le bâtiment. Il vit en Suisse depuis l'année 2000. En tant que responsable des infrastructures du nettoyage de la voirie pour ERZ Entsorgung + Recycling Zürich, il sait apprécier ce que lui offrent la campagne et la ville dans sa vie privée. Il fait de la voile, se promène fréquemment dans la nature et se déplace souvent en vélo. Ce sont là des libertés qu'il apprécie particulièrement.



JÜRGEN SEIDEL, 65 ANS, BAD RAGAZ Jürgen Seidel est pasteur protestant et enseigne la nouvelle histoire de l'Eglise. Il est professeur d'université depuis 20 ans. Il a enseigné le catéchisme pendant 35 ans tout en se consacrant à la recherche et à l'écriture. Il lui tient beaucoup à cœur d'inciter des jeunes à prendre leurs responsabilités et à s'engager pour la paix dans le monde.



CHRISTOPH TRUMMER, 55 ANS, FRUTIGEN Christoph Trummer vit dans le lit d'un ruisseau près de Frutigen, dans une cabane qu'il a construite lui-même à l'aide de glaise et de bois. C'est après un voyage en Inde et au Népal que la spiritualité a pris un rôle prépondérant dans la vie de cet électricien. Il veut donner l'exemple en menant une vie simple et reçoit chaque année entre deux et trois mille visiteurs.



ESTHER ROESTI, 49 ANS, SOLEURE Lorsqu'elle était assistante en cabinet dentaire, Esther Roesti a souvent travaillé sur la dentition des enfants. Elle aimait beaucoup ce travail et voulait davantage de contacts avec les enfants. C'est pour cette raison qu'elle a commencé à donner des cours. Le plaisir de travailler avec des enfants semble être héréditaire. Deux de ses trois enfants ont des métiers pédagogiques.



PIERRE CHÂTELET, 92 ANS, PARIS Pierre Châtelet a cinq enfants, six petits-enfants et quatre arrière-petits-enfants. Cet ingénieur retraité de 92 ans est en pleine forme et en remonte encore à des sportifs moins âgés que lui. Son hygiène de vie y contribue fortement. Il surveille sa nourriture en consommant des fruits et légumes de saison, dort suffisamment et se consacre régulièrement à des activités intellectuelles.

Stratégie et marque

En 2011, Swiss Life a de nouveau été confrontée à un environnement difficile. Or, c'est précisément dans ces circonstances que notre direction bien définie a fait ses preuves. La stratégie orientée vers l'avenir et l'ambitieux programme MILESTONE de Swiss Life ont fait de cette dernière une entreprise plus solide et plus résistante. Ils lui permettent aussi de saisir les opportunités qui se présentent, y compris dans un contexte de marchés volatils et de faiblesse de l'euro. Lorsque la conjoncture est difficile, les clients s'en remettent aux expériences positives et aux promesses crédibles liées à une marque forte. Swiss Life satisfait à ces critères grâce à sa promesse de marque, à savoir «L'avenir commence ici.».

AXES STRATÉGIQUES – Swiss Life est l'un des leaders internationaux de l'assurance de risque, de l'assurance vie, de la prévoyance et de la gestion de patrimoine. Cette identité se décline en six grands axes stratégiques. Ces axes, qui sont ancrés dans des objectifs clairement fixés, formulés dans une déclaration d'ambition et associés à une mission, couvrent l'ensemble de la chaîne de création de valeur:

1. augmenter les avantages pour les clients et la profitabilité;
2. améliorer la qualité et la capacité de la distribution;
3. améliorer l'excellence opérationnelle;
4. renforcer le bilan et optimiser les affaires en portefeuille;
5. mettre en œuvre avec rigueur;
6. stimuler l'engagement des collaborateurs.

Swiss Life place le client au centre de sa stratégie: notre vocation est d'aider nos clients à assurer leur avenir sur le plan financier. Toute leur vie durant. Cette promesse implique que notre entreprise occupe une position sûre et soit financée de façon durable, y compris dans un contexte de marché difficile.

MILESTONE – LA BONNE RÉPONSE – Suite à la crise financière, Swiss Life a lancé en 2009 MILESTONE, son programme de «revitalisation». Ce programme accorde la priorité à la compétitivité de Swiss Life et à la flexibilité dans les relations avec les clients. En se basant sur les axes stratégiques, l'entreprise s'était fixé les objectifs suivants d'ici 2012:

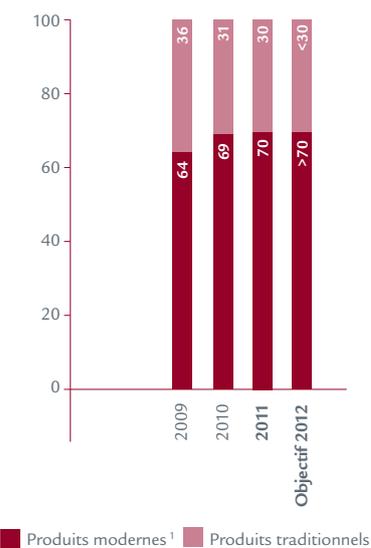
1. favoriser les produits modernes et les produits de risque et accroître la valeur et la marge bénéficiaire des affaires nouvelles;
2. optimiser la distribution à canaux multiples et exploiter pleinement le potentiel d'AWD en tant que canal de distribution;
3. poursuivre avec constance l'objectif fixé en termes de coûts (réduire la base des coûts de 350 à 400 millions de francs) et viser des améliorations continues;
4. mettre en œuvre des initiatives afin d'optimiser les affaires en portefeuille et le capital-risque.

Avec MILESTONE, Swiss Life a trouvé la bonne réponse aux turbulences persistantes sur les marchés financiers. Le «programme de revitalisation» allié aux objectifs concrets fixés pour 2012 a durablement renforcé le modèle commercial de Swiss Life. En outre, les efforts faits dans le cadre de MILESTONE ont concrétisé la stratégie de Swiss Life, la rendant ainsi plus compréhensible pour les groupes cibles déterminants. Au sein de l'entreprise, la priorité donnée à une croissance profitable et

L'orientation vers une amélioration des avantages pour le client sont de plus en plus perçues comme des parties intégrantes de la culture d'entreprise. Les initiatives poursuivies dans le cadre de MILESTONE se reflètent dans les axes stratégiques de l'entreprise et sont maintenant intégrées au travail quotidien. Le 28 novembre 2012, Swiss Life fournira des informations sur sa future orientation stratégique et sur l'«après-MILESTONE» à l'occasion de sa Journée des investisseurs.

Modification de la gamme de produits

En %



¹ Produits de risque et assurance maladie compris

VALEURS – Avec des valeurs d'entreprise telles que l'expertise, la proximité, l'ouverture, la transparence et l'engagement, Swiss Life revendique une culture d'entreprise professionnelle, humaine et compréhensible eu égard aux clients, aux collaborateurs, aux actionnaires et à la société en général.

UNE PROMESSE DE MARQUE CRÉDIBLE – Dans un contexte de concurrence effrénée et de marché en rapide évolution, la «personnalité» et la crédibilité d'une marque sont d'importantes conditions du succès d'une entreprise. Une identité d'entreprise forte offre des avantages concurrentiels déterminants, notamment dans le secteur de la protection financière à long terme. Sur tous ses marchés, Swiss Life se présente de manière uniforme, sous la devise «L'avenir commence ici.». A la base du positionnement de la marque, illustré sous une forme condensée par son argument publicitaire, se trouvent les dimensions de l'avenir, de la référence, de l'indépendance et de la «suisstude». Le message clair véhiculé par cet argument se diffuse aussi à l'intérieur de l'entreprise et impose aux collaborateurs de mettre leurs compétences en matière d'expertise, d'ouverture, d'engagement, de proximité et de transparence au service du client.

UN ENVIRONNEMENT DE MARQUES CLAIR – Dans l'ensemble du groupe, Swiss Life dispose depuis 2004 d'une identité visuelle uniforme et d'une structure de marque à quatre niveaux. La marque institutionnelle Swiss Life recense deux sous-marques: Swiss Life Asset Management et Swiss Life Banque Privée. La filiale allemande SLPM Schweizer Leben PensionsManagement a quant à elle une image distincte sur le marché. Il s'agit en effet d'une marque de niveau Adhésion («Endorsement»). Le quatrième niveau de la structure de marque est constitué par les sociétés gérées de façon autonome telles que AWD et Livit (en Suisse uniquement).

Le logo allie les plus de 150 ans de tradition de Swiss Life à l'avenir des clients et des clientes. L'industrie de l'assurance vie et de la prévoyance accorde une place centrale aux gens avec leurs exigences diverses et leur désir de sécurité et d'indépendance financières. Les trois lignes du logo de Swiss Life symbolisent les principales lignes de la main et représentent les besoins individuels à long terme des clients.

GESTION CIBLÉE DE LA MARQUE – Les activités visant à renforcer la marque et à définir la promesse qui y est associée sont pilotées de façon centralisée dans le cadre de la gestion de marque ciblée menée au niveau du groupe. Durant l'exercice de référence, le nouveau cycle de gestion de la marque a été entièrement appliqué pour la première fois. Sur tous les marchés, l'ensemble des mesures de marketing et leur incidence sur l'image et la perception de la marque ont fait l'objet d'enquêtes quantitatives et qualitatives. Les enseignements tirés sont pris en compte dans la budgétisation et la planification par les responsables de la marque. Ils constituent des points de repère concrets pour la future planification de mesures.



Phrases à double sens Swiss Life

Quand la vie change en une phrase

*Tout va bien dans
mon entreprise est au bord
de la faillite.*

*La vie est pleine d'imprévus.
Nos solutions de prévoyance s'y adaptent.*

www.swisslife.ch/tournants



*Mon rêve c'est d'élever
des chèvres c'est bon pour
les vieux hippies.*

*La vie est pleine d'imprévus.
Nos solutions de prévoyance s'y adaptent.*

www.swisslife.ch/tournants



*Je n'aime pas
les enfants
sont toute ma vie.*

*La vie est pleine d'imprévus.
Nos solutions de prévoyance s'y adaptent.*

www.swisslife.ch/tournants



Que nous soyons acteurs, en nous fixant de nouveaux objectifs à suivre résolument, ou spectateurs en cas d'évolution de notre environnement, notre vie est marquée par des changements et des phases de revirement. En 2011, Swiss Life s'est penchée sur ce thème en Suisse par l'intermédiaire d'une campagne, concrétisant ainsi le positionnement de la marque et la devise «L'avenir commence ici.». Des phrases à double sens ont été publiées sur des affiches dans toute la Suisse. Le principe: un mot sert de charnière entre deux phrases dont le sens est totalement différent.

Ces affiches et phrases ont éveillé l'intérêt du public. Elles ont fait naître des images dans l'esprit des gens et exploré le sujet de façon humoristique. La campagne a ainsi incité les gens à formuler leurs propres phrases à double sens en participant à un concours. Ce concours a rencontré un écho exceptionnel: de 100 à 150 phrases ont été reçues chaque jour, pour finalement former un total de plus de 8 000 phrases à double sens sur le mur virtuel érigé sur le site de Swiss Life en Suisse. La campagne a été récompensée par différents prix internationaux, dont deux prix Argent au festival Eurobest et un Grand Prix aux Epica Awards, ce qui n'était pas arrivé à une campagne suisse depuis 25 ans.

Commentaire du résultat

Swiss Life fait face aux difficiles conditions du marché et améliore de 8% son bénéfice net, qui s'établit à 606 millions de francs.

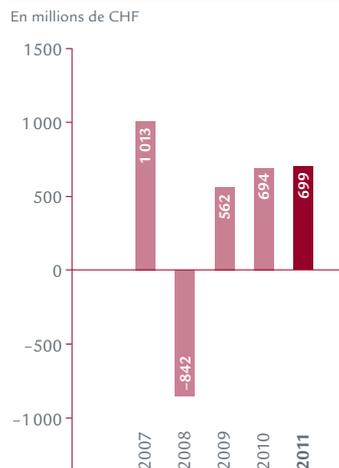
En 2011, Swiss Life a accru son bénéfice net pour le faire passer de 560 à 606 millions de francs par rapport à l'année précédente. Corrigé des effets exceptionnels et des écarts de conversion, son bénéfice d'exploitation s'est quant à lui monté à 793 millions de francs, ce qui représente une hausse importante par rapport à l'année précédente (751 millions de francs). Ces chiffres sont principalement dus à l'excellent résultat des placements, à des progrès opérationnels et à une gestion des coûts constante. Grâce à MILESTONE, Swiss Life a réalisé la majeure partie des objectifs du programme un an plus tôt que prévu.

En 2011, Swiss Life a augmenté son bénéfice d'exploitation de 6%. Celui-ci s'inscrit à 793 millions de francs après correction des effets exceptionnels et des écarts de conversion (année précédente: 751 millions de francs). Sur une base non corrigée, le bénéfice d'exploitation s'est accru de 1% et se monte à 699 millions de francs. A 606 millions de francs, le bénéfice net est de 46 millions ou de 8% supérieur à celui de l'année précédente. Il en découle un résultat par action de 18,87 francs et un rendement des capitaux propres de 7,3%. En 2011, le secteur Investment Management de Swiss Life a engrangé 4,3 milliards de francs de rendements nets des capitaux sur le portefeuille d'assurance. Cela correspond à un rendement net des placements de 3,8% (année précédente: 4,1%), ce qui est de nouveau un excellent résultat dans le contexte de marché actuel.

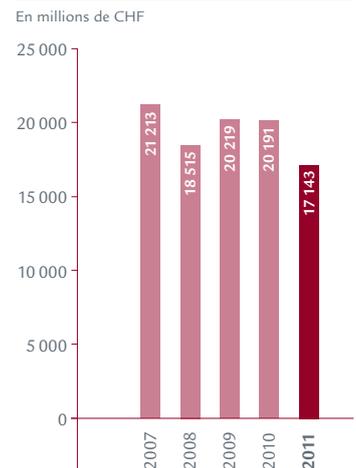
CROISSANCE – Croissance dans des secteurs d'activité stratégiques – Le volume de primes de Swiss Life s'est inscrit à 17,1 milliards de francs, en repli de 10% par rapport à l'année précédente après correction des effets de change. Les affaires ont connu une évolution très positive en Suisse, le marché d'origine: une croissance des primes de 6% y a été enregistrée, ces dernières se chiffrant à 8,1 milliards de francs. En France, les primes ont connu un recul global de 6% après correction des effets de change. Elles

s'établissent à 4,4 milliards de francs, la qualité des affaires nouvelles s'étant toutefois améliorée en raison d'une meilleure gamme de produits et de la hausse à 29% de la part des produits en unités de compte (année précédente: 22%). Les recettes de primes ont également diminué de 6% en Allemagne, où elles atteignent 1,7 milliard de francs. Ce résultat est imputable à une diminution des primes uniques liées au produit de capitalisation, les primes périodiques augmentant pour leur part de 3%. Les recettes de primes du secteur Activités d'assurance International, qui proviennent principalement des affaires interna-

Résultat d'exploitation



Primes émises, accessoires de primes et dépôts perçus, bruts

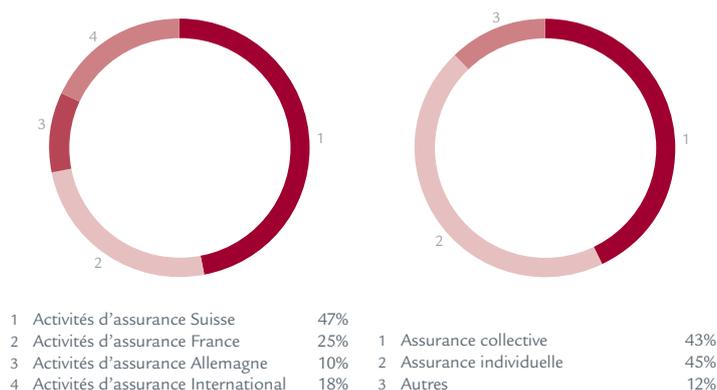


tionales avec la clientèle privée fortunée, se chiffrent à 3 milliards de francs, ce qui correspond à un recul de 37% par rapport à l'année précédente après correction des effets de change. Le chiffre d'affaires d'AWD s'inscrit quant à lui en hausse de 3% à 561 millions d'euros. Les actifs gérés par Investment Management se sont élevés à

134,3 milliards de francs (+10%). Une partie de ces actifs sont gérés pour compte de tiers; dans ce secteur, le groupe a enregistré une hausse de 4,3 milliards de francs. Les provisions techniques ont atteint 128,1 milliards de francs, soit une hausse de 6% en monnaie locale par rapport à la même période de l'année précédente.

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

Primes directes émises, par type d'assurance



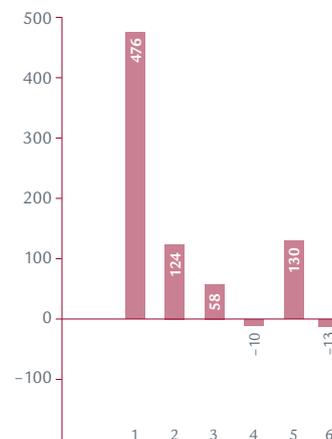
CAPACITÉ BÉNÉFICIAIRE – Priorité à la rentabilité – En tenant compte des effets de change, le bénéfice d'exploitation du groupe Swiss Life a augmenté pour passer de 751 à 793 millions de francs (+6%). Sur une base comparable, Swiss Life a présenté en Suisse un résultat sectoriel en hausse à 476 millions de francs (année précédente: 469 millions de francs). En France, Swiss Life a atteint un résultat sectoriel de 100 millions d'euros (contre 117 millions d'euros l'année précédente sur une base corrigée). Cela est largement dû à un résultat financier en diminution ainsi qu'à des dommages plus élevés en santé. Le résultat sectoriel enregistré en Allemagne a été de 47 millions d'euros, contre 71 millions d'euros en 2010. Un résultat financier inférieur à celui de l'année précédente est en cause, puisque ce dernier avait bénéficié de l'influence positive des mesures destinées à prolonger les durations au sein du portefeuille de placements. Dans le secteur Activités d'assurance International, la perte de 27 millions de francs enregistrée l'année précédente a pu

être ramenée à 10 millions de francs. A 130 millions de francs, la contribution du secteur Investment Management au résultat du groupe est en hausse de 26%. AWD confirme le succès de sa réorientation avec un bénéfice opérationnel corrigé de 54 millions d'euros (contre 49 millions d'euros l'année précédente) et une hausse de sa marge EBIT à 9,7% (2010: 9,0%). Le résultat opérationnel d'AWD est toutefois grevé par des réserves pour litiges d'un montant de 47 millions d'euros.

MILESTONE – MILESTONE s'accompagne de nets progrès – Un an plus tôt que prévu, Swiss Life a déjà mis en œuvre une grande partie de son programme MILESTONE. Elle est notamment en avance sur ses objectifs en termes de coûts, puisque les économies de 350 à 400 millions de francs annoncées en 2009 ont déjà été réalisées fin 2011 et que la base des coûts a diminué de 404 millions de francs par rapport à 2008. Grâce à sa gestion des marges, Swiss Life a maintenu celle sur les affaires nouvelles à un bon niveau. Fin 2011, elle était en effet de 1,2% (contre 1,4% l'année précédente), ce qui a permis de compenser en grande partie les effets négatifs des marchés volatils. La valeur des affaires nouvelles a toutefois diminué de 28% pour s'établir à 150 millions de francs. Swiss Life a pu maintenir la part des produits modernes et de risque aux 70% visés dans les affaires nouvelles (2010: 69%).

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 International
- 5 Investment Management
- 6 AWD

Swiss Life dispose d'une base de capitaux solide. Fin 2011, les capitaux propres attribuables aux actionnaires étaient de 9,1 milliards de francs, ce qui correspond à une augmentation de 23% par rapport à l'année précédente (7,4 milliards de francs). A la fin de l'année, le taux de

solvabilité du groupe était passé à 213% (contre 172% l'année précédente). D'après son modèle interne, Swiss Life se trouve dans le domaine dit vert concernant le test suisse de solvabilité SST.

CHIFFRES CLÉS DU GROUPE SWISS LIFE

Montants en millions de CHF

	2011	2010	+/-
PRIMES ÉMISES, ACCESSOIRES DE PRIMES ET DÉPÔTS PERÇUS, BRUTS	17 143	20 191	-15,1%
Primes acquises et accessoires de primes, nets	11 894	12 051	-1,3%
Produits des commissions	893	922	-3,1%
Résultat financier (sans quote-part dans le résultat des entreprises associées)	4 459	4 368	2,1%
Autres produits	45	503	-91,1%
TOTAL DES PRODUITS	17 291	17 844	-3,1%
Prestations d'assurance et sinistres, nets	-12 614	-12 704	-0,7%
Participation des preneurs d'assurance aux excédents	-791	-1 073	-26,3%
Charges d'intérêts	-274	-311	-11,9%
Charges d'exploitation	-2 913	-3 062	-4,9%
TOTAL DES CHARGES	-16 592	-17 150	-3,3%
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	699	694	0,7%
BÉNÉFICE NET	606	560	8,2%
Capitaux propres	9 162	7 437	23,2%
Provisions techniques	128 089	122 279	4,8%
Actifs sous gestion	134 264	121 971	10,1%
Actifs sous contrôle	164 604	149 899	9,8%
Rendement des capitaux propres (en %)	7,3	7,6	-0,3 pp
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	7 168	7 483	-4,2%

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

	2011	2011	2010	2010
Actions et fonds d'actions	2 602	2,2%	4 265	3,8%
Placements alternatifs	710	0,6%	1 122	1,0%
Immeubles	15 493	13,1%	14 143	12,6%
Hypothèques	5 440	4,6%	5 275	4,7%
Prêts	10 408	8,8%	10 102	9,0%
Obligations	83 025	70,2%	74 755	66,6%
Trésorerie, équivalents de trésorerie et autres	591	0,5%	2 582	2,3%
TOTAL	118 269	100,0%	112 244	100,0%
Part d'actions, nette		1,1%		2,4%
Duration des obligations		10,4 ans		10,3 ans

Rapport sectoriel

Tous secteurs confondus, Swiss Life a enregistré en 2011 un bénéfice d'exploitation de 699 millions de francs (contre 694 millions en 2010). Corrigé des effets exceptionnels et des écarts de conversion, le bénéfice d'exploitation a augmenté de 6% pour s'établir à 793 millions de francs.

Concernant ses activités d'assurance, Swiss Life établit des rapports par pays, à savoir la Suisse, la France et l'Allemagne, mais aussi par secteur de portée internationale, à savoir Activités d'assurance International, Investment Management et AWD. En Suisse, son marché d'origine, le résultat a atteint 476 millions de francs, contre 124 millions en France et 58 millions en Allemagne. Le secteur Investment Management a enregistré un excellent résultat de 130 millions de francs. Le succès de la réorientation d'AWD a été confirmé par un bénéfice opérationnel de 54 millions d'euros après corrections (contre 49 millions d'euros l'année précédente). Le résultat opérationnel de l'entreprise est toutefois grevé par des provisions pour litiges d'un montant de 47 millions d'euros, ce qui résulte sur un EBIT de 7 millions d'euros, correspondant à une perte sectorielle de 13 millions de francs. Le secteur Swiss Life International a essuyé une perte de 10 millions de francs.

Le groupe a continué à miser sur la rentabilité et a enregistré une croissance dans des secteurs d'activité stratégiques. Sur l'ensemble des secteurs, les primes émises, accessoires de primes et dépôts perçus, bruts, ont totalisé 17,1 milliards de francs en 2011, ce qui correspond à un recul de 10% après correction des effets de change.

ACTIVITÉS D'ASSURANCE SUISSE – Durant l'exercice, Swiss Life a obtenu un résultat satisfaisant en Suisse puisqu'il s'est établi à 476 millions de francs (contre 491 millions l'année précédente). Le recul de 3% par rapport à l'année précédente est à imputer à un effet unique survenu l'année d'avant en relation avec le changement de la caisse de pensions de la société et à des frais d'acquisition plus élevés en raison de l'augmentation des affaires nouvelles. Ce résultat est d'autant plus remarquable que le niveau des intérêts reste bas, que d'importantes monnaies perdent de leur valeur et que la pression sur les marges est élevée dans le domaine de l'assurance vie.

Certaines initiatives à long terme telles que la nouvelle réduction des risques en matière de placements, la mise en œuvre de la stratégie multicanal dans le secteur de la distribution et la nouvelle baisse durable des coûts ont largement contribué à la solidité du résultat. Le résultat financier s'est accru pour passer à 3 milliards de francs, et les revenus directs des placements ont augmenté de 4% pour se chiffrer à 2,9 milliards de francs.

Sur le marché suisse de l'assurance vie et selon les indications de l'Association Suisse d'Assurances (ASA), les primes ont crû de 4% par rapport à l'année précédente, et se montent à 29,8 milliards de francs. Dans l'assurance collective, elles ont progressé de 6%, et ont baissé de 0,4% dans l'assurance individuelle. Dans l'ensemble, Swiss Life a amélioré son volume de primes de 6% pour le porter à 8,1 milliards de francs. La prévoyance professionnelle a représenté 81% des recettes, soit une hausse de 2% par rapport à l'année précédente. La part de marché de Swiss Life dans l'assurance collective est constante, à 29,2%. Dans l'assurance individuelle, elle s'élevait à 19,8%. Au cours de l'exercice, la distribution de produits via AWD a pratiquement doublé en termes de volume de production et se monte à 386 millions de francs.

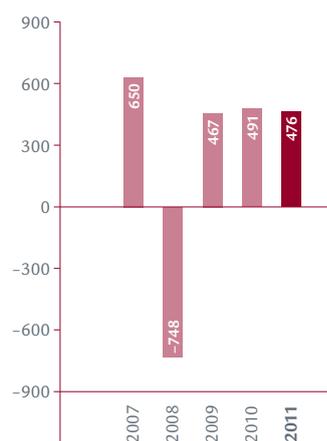
Les charges d'exploitation ont augmenté de 16%, à 873 millions de francs. Cela s'explique par l'effet positif unique lié au passage de la caisse de pensions de la société de la primauté des prestations à celle des cotisations en 2010 ainsi que par la hausse des frais d'acquisition liée à celle des affaires nouvelles en 2011. La nouvelle réduction des frais de gestion est à mettre sur le compte d'un programme de hausse de l'efficacité durable, qui s'est révélé particulièrement efficace pour ce qui est des frais de personnel et de conseil.

Les prestations d'assurance versées, variation des provisions techniques comprise, sont en hausse de 4% et s'établissent à 9 milliards de francs. Ceci est essentiellement dû à la progression des provisions nécessaires pour les risques futurs et aux primes plus élevées (dépôts sur compte d'épargne).

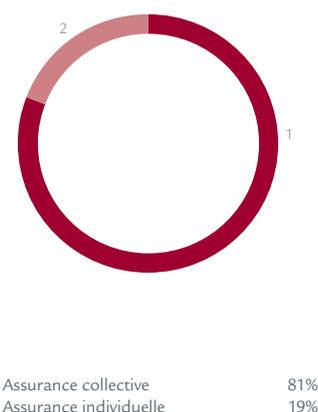
Les produits lancés en 2011 constituent un moteur important de la croissance des primes dans les canaux de distribution propres et tiers. Swiss Life a introduit, dans l'assurance individuelle, deux nouvelles tranches de Swiss Life Premium Select, une assurance vie liée à des fonds dans le cadre de la prévoyance libre. Au premier trimestre, une solution de compte temporaire avec taux d'intérêt variable a été introduite avec le compte transitoire. Au cours du second semestre, la gamme s'est enrichie du produit de capitalisation Swiss Life Classic Midterm. Celui-ci a précédé Swiss Life Classic Crescendo Duo, un produit d'épargne combinant les piliers 3a et 3b lancé au troisième trimestre. Pour les entreprises suisses, Swiss Life a lancé une solution de prévoyance attrayante au second semestre avec le produit pour cadres Swiss Life Business Invest prévoyance complémentaire, qui comprend un concept de placement moderne. Dans le domaine de l'assurance complète, un autre produit pour cadres a été introduit, à savoir Swiss Life Business Protect prévoyance complémentaire.

Résultat sectoriel, Activités d'assurance Suisse

En millions de CHF



Primes Suisse, par type d'assurance



En Suisse, Swiss Life souhaite passer du statut d'assureur vie «pur» à celui de prestataire de prévoyance complet. A cet effet, elle a lancé en 2011 un programme qui entre en vigueur en 2012. Ce programme est centré sur une interaction renforcée et plus régulière avec les clients et sur le développement des affaires liées aux prestations de services. Parallèlement, Swiss Life souhaite améliorer son efficacité et procéder à des optimisations supplémentaires permettant d'accroître sa force de vente et sa rentabilité.

CHIFFRES CLÉS D'ACTIVITÉS D'ASSURANCE SUISSE

Montants en millions de CHF

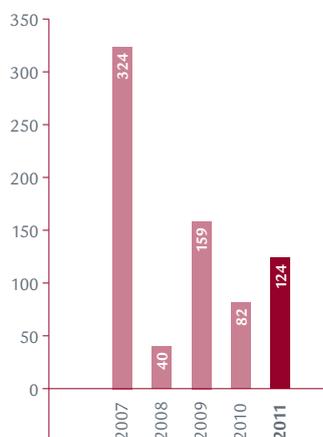
	2011	2010	+/-
PRIMES ÉMISES, ACCESSOIRES DE PRIMES ET DÉPÔTS PERÇUS, BRUTS	8 123	7 631	6,4%
Primes acquises et accessoires de primes, nets	7 757	7 365	5,3%
Produits des commissions	19	7	n. a.
Résultat financier	3 021	2 512	20,3%
Autres produits	43	487	-91,2%
TOTAL DES PRODUITS	10 840	10 371	4,5%
Prestations d'assurance et sinistres, nets	-8 964	-8 609	4,1%
Participation des preneurs d'assurance aux excédents	-450	-429	4,9%
Charges d'intérêts	-77	-91	-15,4%
Charges d'exploitation	-873	-751	16,2%
TOTAL DES CHARGES	-10 364	-9 880	4,9%
RÉSULTAT SECTORIEL	476	491	-3,1%
Actifs sous contrôle	85 604	79 014	8,3%
Provisions techniques	72 826	67 599	7,7%
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	1 995	2 168	-8,0%

ACTIVITÉS D'ASSURANCE FRANCE — Le résultat sectoriel ressort à 124 millions de francs (contre 82 millions l'année précédente), soutenu par les augmentations de tarifs réalisées en 2011, le maintien de la marge financière malgré

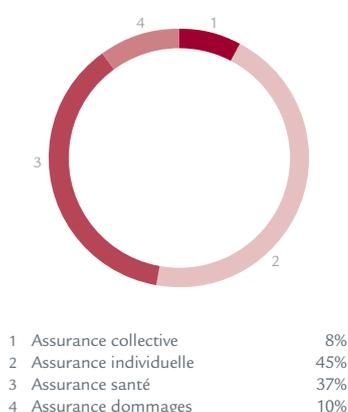
A taux de change constant, le marché français de l'assurance a enregistré une baisse de 8 %, essentiellement tirée par l'épargne retraite en recul de 14%, les branches santé/prévoyance et dommages étant quant à elles en croissance respectivement de 8% et 4%. A taux de change constant, Swiss Life en France a bénéficié de sa diversification sur ses marchés et a enregistré pour sa part une baisse de son volume de prime de 6% à 4,4 milliards de francs. En épargne retraite, la collecte nette bien qu'en baisse de 16% connaît une amélioration de la qualité des affaires souscrites avec une hausse de la part des contrats en unités de comptes de 10% et des contrats à primes périodiques de 6%. La part des primes investies en unités de comptes ressort significativement supérieure au marché (29% sur un marché à 14%), en raison notamment du succès commercial généré par une politique de participation aux bénéfices incitative. Dans un contexte de marché très compétitif, les activités santé/prévoyance et dommages ont progressé respectivement de 8% et 6% en monnaie locale sous l'effet des revalorisations tarifaires et de la souscription d'affaires nouvelles. Par ailleurs, Swiss Life Banque Privée affiche un résultat positif confirmant son retour à l'équilibre.

Résultat sectoriel,
Activités d'assurance France

En millions de CHF



Primes France,
par type d'assurance



un contexte financier fortement défavorable, l'amélioration de la productivité ayant permis une bonne maîtrise des coûts et l'absence d'évènement exceptionnel en dommages.

En 2012, Swiss Life en France poursuivra sa stratégie de développement d'activités rentables et donnera la priorité à une orientation clients, afin de renforcer notamment sa position de premier plan sur le marché de l'assurance vie auprès de la clientèle patrimoniale.

CHIFFRES CLÉS D'ACTIVITÉS D'ASSURANCE FRANCE

Montants en millions de CHF

	2011	2010	+/-
PRIMES ÉMISES, ACCESSOIRES DE PRIMES ET DÉPÔTS PERÇUS, BRUTS	4 379	5 307	-17,5%
Primes acquises et accessoires de primes, nets	2 374	2 724	-12,8%
Produits des commissions	93	89	4,5%
Résultat financier	727	878	-17,2%
Autres produits	1	6	-83,3%
TOTAL DES PRODUITS	3 195	3 697	-13,6%
Prestations d'assurance et sinistres, nets	-1 847	-2 100	-12,0%
Participation des preneurs d'assurance aux excédents	-102	-251	-59,4%
Charges d'intérêts	-168	-183	-8,2%
Charges d'exploitation	-954	-1 081	-11,7%
TOTAL DES CHARGES	-3 071	-3 615	-15,0%
RÉSULTAT SECTORIEL	124	82	51,2%
Actifs sous contrôle	26 436	26 029	1,6%
Provisions techniques	20 986	20 965	0,1%
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	2 075	2 223	-6,7%

ACTIVITÉS D'ASSURANCE ALLEMAGNE – En Allemagne, Swiss Life a enregistré un résultat sectoriel de 58 millions de francs, contre 102 millions en 2010. Cet écart est principalement dû à la baisse du résultat financier. La croissance de Swiss Life a été supérieure à celle du marché dans l'important secteur des primes périodiques.

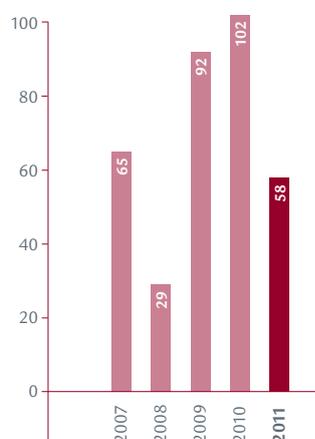
En 2011, le marché allemand de l'assurance vie a reculé de 4%. Swiss Life a atteint un volume de primes de 1,7 milliard de francs, soit une baisse de 6% en monnaie locale. Les affaires liées à la prévoyance professionnelle vieillesse et à la rente immédiate ont quant à elles très bien évolué. Ce produit est une assurance de rentes financée par une prime unique avec restitution des primes. Globalement, les prestations d'assurance et la participation aux excédents ont diminué de 14%. Ce fléchissement est surtout lié au recul de la participation aux excédents, qui s'établit à 237 millions de francs en raison de la réduction du résultat financier. Les charges d'exploitation ont diminué de 21% (11% en monnaie locale) et les primes liées aux affaires nouvelles, de 23% (en monnaie locale) pour atteindre 470 millions de francs.

En termes de volume de production, la distribution de produits via AWD a reculé de 7% (en monnaie locale) pour des raisons liées aux marges et se chiffre à 493 millions de francs.

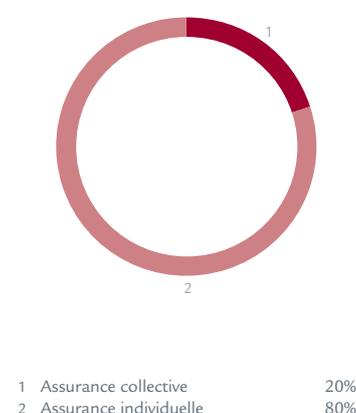
Pour 2012, Swiss Life table sur une évolution conforme au marché de ses recettes de primes en Allemagne. Ce sont surtout les produits assortis de concepts de garantie modernes qui doivent contribuer à la croissance, notamment la

Résultat sectoriel, Activités d'assurance Allemagne

En millions de CHF



Primes Allemagne, par type d'assurance



famille de produits Swiss Life Champion, mais aussi l'assurance d'incapacité professionnelle, un produit à succès, ainsi que la rente de soins, lancée en 2012. La prévoyance professionnelle vieillesse doit également être renforcée.

CHIFFRES CLÉS D'ACTIVITÉS D'ASSURANCE ALLEMAGNE

Montants en millions de CHF

	2011	2010	+/-
PRIMES ÉMISES, ACCESSOIRES DE PRIMES ET DÉPÔTS PERÇUS, BRUTS	1 739	2 073	-16,1%
Primes acquises et accessoires de primes, nets	1 618	1 814	-10,8%
Produits des commissions	34	34	n. a.
Résultat financier	727	990	-26,6%
Autres produits	2	5	-60,0%
TOTAL DES PRODUITS	2 381	2 843	-16,3%
Prestations d'assurance et sinistres, nets	-1 776	-1 969	-9,8%
Participation des preneurs d'assurance aux excédents	-237	-378	-37,3%
Charges d'intérêts	-15	-20	-25,0%
Charges d'exploitation	-295	-374	-21,1%
TOTAL DES CHARGES	-2 323	-2 741	-15,2%
RÉSULTAT SECTORIEL	58	102	-43,1%
Actifs sous contrôle	17 944	17 435	2,9%
Provisions techniques	17 269	17 334	-0,4%
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	715	734	-2,6%

ACTIVITÉS D'ASSURANCE INTERNATIONALE — Le secteur International se consacre à la clientèle privée fortunée au niveau international (PPLI) ainsi qu'aux groupes multinationaux (Corporate Clients). Au cours de l'exercice,

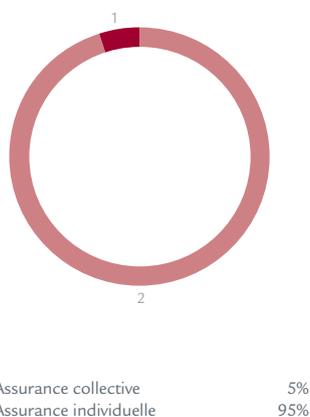
(2010: -27 millions de francs). Des effets de change négatifs ont toutefois pesé sur le résultat, tout comme des coûts de restructuration affectant le secteur de la clientèle aisée, dans lequel aucune activité de distribution directe ne sera plus exercée à l'avenir en-dehors des sociétés de Swiss Life. A 3 milliards de francs, les primes émises, accessoires de primes et dépôts perçus, bruts, n'ont pas atteint leur niveau de l'année précédente (5,2 milliards). En monnaie locale, cela correspond à un repli de 37%.

Résultat sectoriel,
Activités d'assurance Internationale

En millions de CHF



Primes Internationale, par
type d'assurance



la perte subie par le secteur a pu être ramenée à 10 millions de francs grâce à une gestion des coûts stricte et à une baisse des investissements dans de nouveaux domaines d'activité

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. En 2011, le volume de primes brut s'est chiffré à 2,8 milliards, en-deçà de celui de l'année précédente (5 milliards de francs). Cette baisse s'explique par l'exceptionnelle solidité de la même période en 2010 (effet Scudo en Italie) et par la réorientation dans le domaine Private Banking, la principale interface clientèle.

Corporate Clients se concentre sur les solutions de prévoyance globales destinées aux multinationales. Sur tous les marchés, les affaires nouvelles se sont accrues et la position de leader sur le marché des solutions de prévoyance internationales en faveur du personnel a été confirmée. La recherche d'une croissance rentable sera poursuivie en 2012.

CHIFFRES CLÉS D'ACTIVITÉS D'ASSURANCE INTERNATIONALE

Montants en millions de CHF

	2011	2010	+/-
PRIMES ÉMISES, ACCESSOIRES DE PRIMES ET DÉPÔTS PERÇUS, BRUTS	3 033	5 159	-41,2%
Primes acquises et accessoires de primes, nets	120	126	-4,8%
Produits des commissions	13	12	8,3%
Résultat financier	30	32	-6,3%
Autres produits	-1	-3	-66,7%
TOTAL DES PRODUITS	162	167	-3,0%
Prestations d'assurance et sinistres, nets	-19	-21	-9,5%
Participation des preneurs d'assurance aux excédents	-14	-18	-22,2%
Charges d'intérêts	-15	-16	-6,3%
Charges d'exploitation	-124	-139	-10,8%
TOTAL DES CHARGES	-172	-194	-11,3%
RÉSULTAT SECTORIEL	-10	-27	63,0%
Actifs sous contrôle	17 360	16 619	4,5%
Provisions techniques	17 075	16 346	4,5%
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	286	283	1,1%

INVESTMENT MANAGEMENT – Le secteur Investment Management rassemble les activités liées à la gestion de fortune institutionnelle pour l'ensemble du groupe. A 130 millions de francs, son résultat est supérieur de 27 millions de francs à celui de l'année précédente, ce qui correspond à une croissance de 26%. Grâce aux affaires nouvelles et à l'évolution positive du marché, les actifs sous gestion ont augmenté de 12 milliards pour passer à plus de 134 milliards de francs. Les placements liés au portefeuille d'assurances se sont quant à eux accrus de 8 milliards et approchent les 118 milliards de francs. En tenant compte d'une acquisition, les actifs investis dans des fonds de placement et des mandats de clients tiers ont connu une augmentation d'environ 4 milliards de francs. Grâce à la hausse des actifs sous gestion, les revenus ont progressé de 12%. Parallèlement, les charges ont crû de 4% en raison de l'acquisition mentionnée.

Le redoublement des efforts en vue de développer les affaires avec les clients tiers s'est traduit par des apports nets d'actifs sous gestion de près d'un milliard de francs. De nouvelles possibilités de placement dans le domaine de l'immobilier ont été notamment proposées aux clients institutionnels en collaboration avec les unités d'assurance. 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 suisses ayant la plus forte croissance.

Après avoir été mise en service en Suisse en 2010, la nouvelle application de gestion de fortune a été implémentée

en Allemagne au cours de l'exercice. Cette application sera opérationnelle en 2012 et permettra d'administrer les actifs sous gestion de façon plus efficace. Investment Management prévoit d'implémenter l'application en

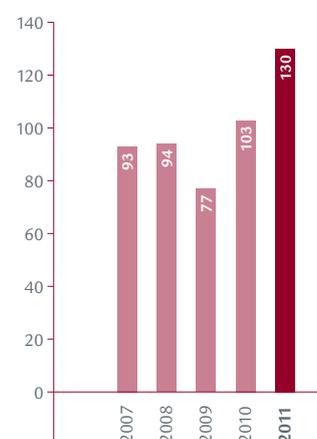
Produits de la gestion de patrimoine et autres commissions, Investment Management

En millions de CHF



Résultat sectoriel, Investment Management

En millions de CHF



France en 2012. Son introduction devrait alors suivre début 2013. Dans le domaine des produits, la priorité est donnée au soutien des unités d'assurance dans le développement de produits d'assurance modernes et au renforcement du développement des affaires avec les clients tiers.

CHIFFRES CLÉS D'INVESTMENT MANAGEMENT

Montants en millions de CHF

	2011	2010	+/-
Produits des commissions	301	268	12,3%
Résultat financier	1	0	n. a.
Autres produits	0	1	n. a.
TOTAL DES PRODUITS	302	269	12,3%
Charges d'intérêts	0	0	n. a.
Charges d'exploitation	-172	-166	3,6%
RÉSULTAT SECTORIEL	130	103	26,2%
Actifs sous gestion ¹	134 264	121 971	10,1%
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	610	572	6,6%

¹ Y c. actifs gérés pour le compte du groupe

AWD – Le groupe AWD a enregistré un résultat opérationnel corrigé de 54 millions d'euros, en hausse de 5 millions d'euros (soit 10%) par rapport à 2010. Son résultat opérationnel (EBIT) a été influencé par des effets exceptionnels principalement liés à la constitution de réserves pour versements compensatoires potentiels pour la clientèle et à des frais pour questions juridiques et procédures judiciaires au sein d'AWD Autriche et d'AWD Allemagne. Pour toutes ces raisons, l'EBIT du groupe AWD est de 7 millions d'euros. Compte tenu des dépenses liées à l'amortissement des actifs inscrits au bilan pour des relations clients existantes lors de la reprise de la société, le résultat sectoriel se chiffre à -13 millions de francs (contre +43 millions de francs l'année précédente).

Durant l'exercice, le groupe AWD a dégagé un chiffre d'affaires global de 561 millions d'euros, en hausse de 3%. Les commissions liées aux affaires nouvelles ont augmenté d'un million d'euros pour se monter à 407 millions d'euros. Concernant les produits liés à des fonds, le chiffre d'affaires est en hausse de 5%, et celui des produits d'assurance vie et de prévoyance, de 4%. Le chiffre d'affaires des fonds de placement a baissé de 21%, tout comme celui des assurances de choses et des assurances accidents, qui a diminué de 18%, celui de l'assurance maladie privée s'étant pour sa part accru de 10%.

En Allemagne, le marché clé de l'entreprise, le chiffre d'affaires a atteint 376 millions d'euros (+7%). Les sociétés de cette région ont réalisé de bonnes affaires de fin d'année, en raison de la baisse des taux d'intérêt garantis dans l'assurance vie, prévue en 2012. En Autriche, la réorientation du modèle commercial s'est poursuivie. Après les années

de consolidation 2010/2011, la Distribution d'AWD dans la région Autriche et Europe de l'Est est établie en tant qu'organisation de conseil qualifiée. Le chiffre d'affaires de la région est de 64 millions d'euros, soit une baisse de 14%. En 2011, le chiffre d'affaires d'AWD Suisse s'est élevé à 72 millions d'euros (-2%). En Grande-Bretagne, le chiffre d'affaires a de nouveau augmenté en 2011 et se monte à 49 millions d'euros (+5%). Ce résultat a été soutenu par la hausse du nombre de conseillers à 208 (+5%).

L'accroissement du chiffre d'affaires du groupe AWD est notamment lié à la meilleure productivité des conseillers (+5%). L'efficacité des conseillers du groupe AWD est aussi une conséquence de la qualité constante du conseil.

Fin 2011, le groupe AWD comptait 4 932 conseillers financiers qualifiés et enregistrés ainsi que 2 407 conseillers en formation sous contrat. La diminution du nombre de conseillers par rapport à 2010 est avant tout due à la hausse des exigences en termes de formation et d'enregistrement dans la prestation de services financiers. A court terme, cette hausse freine la croissance du nombre de conseillers, mais à moyen terme, elle améliore la qualité et la durabilité du conseil.

Avec l'augmentation de 10% du résultat opérationnel corrigé du groupe par rapport à l'année précédente, la rentabilité d'AWD est solide. A l'avenir également, AWD investira dans des processus et des mesures contribuant à réduire les coûts, à améliorer encore la productivité des conseillers et à accroître ainsi durablement la rentabilité de l'entreprise.

CHIFFRES CLÉS D'AWD

Montants en millions de CHF

	2011	2010	+/-
Produits des commissions	692	756	-8,5%
Résultat financier	1	-3	n. a.
Autres produits	5	7	-28,6%
TOTAL DES PRODUITS	698	760	-8,2%
Charges d'intérêts	-1	-2	-50,0%
Charges d'exploitation	-710	-715	-0,7%
RÉSULTAT SECTORIEL	-13	43	n. a.
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	1 452	1 445	0,5%
Conseillers financiers	4 932	5 292	-6,8%

Une entreprise consciente de ses responsabilités

Il n'existe pas de contrat dont le terme est plus long que ceux établis pour les produits de prévoyance et de risque. Souvent, ils sont conclus sur toute une vie. C'est pourquoi Swiss Life réfléchit à long terme et globalement. Mais pour elle la durabilité est également synonyme de gestion d'entreprise responsable. Cela signifie remplir ses obligations envers les clients, les collaborateurs, la société ainsi que l'environnement. Ce concept est un élément important de la culture d'entreprise.

Dans toutes ses unités d'organisation, Swiss Life développe un large éventail d'initiatives et d'activités qui soulignent encore son rôle dynamique au sein de la société. Ces initiatives et activités témoignent d'une prise de responsabilités au service de la société.

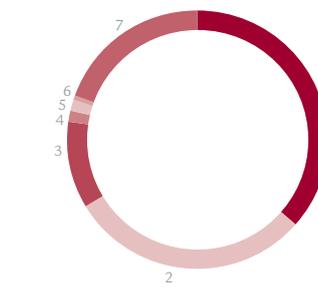
COLLABORATEURS

Les collaborateurs sont à la base du succès de Swiss Life. Leurs compétences et leur engagement sont garants de la qualité de nos prestations. La gestion des ressources humaines est donc organisée de manière à identifier les collaborateurs les mieux à même de servir Swiss Life, à les convaincre des avantages de cette dernière, à les fidéliser et à assurer leur évolution de façon ciblée. Swiss Life se positionne en tant qu'employeur responsable et attractif. Elle stimule en outre l'engagement de ses collaborateurs, tant au travail qu'au sein de la société.

CULTURE DE LA PERFORMANCE – Programme d'augmentation de l'efficacité avec effets durables – L'initiative «My Milestones» lancée en 2009 à l'échelle du groupe a été résolument poursuivie durant l'exercice sous revue. Son objectif est de mettre davantage l'accent sur les valeurs de Swiss Life et sur les compétences requises de la part des collaborateurs afin de renforcer la culture de la performance. Toutes les unités de marché ont lancé des programmes dans lesquels ces aspects ont été traités à l'aide de diverses mesures. Les effets se reflètent dans les résultats de l'enquête auprès des collaborateurs. Avec 78% d'avis positifs, les collaborateurs ont attribué une très bonne note au travail en équipe, puisque cette valeur est supérieure de 6% à celle des meilleurs employeurs de l'industrie financière européenne, qui se situe à 72%. Il ressort

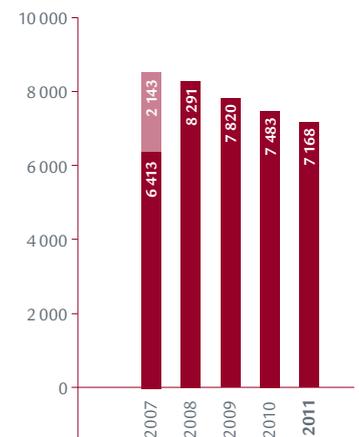
Collaborateurs de Swiss Life par pays et collaborateurs d'AWD

Total 7 168 équivalents plein temps au 31.12.2011



1	Suisse	2 581
2	France	2 132
3	Allemagne	758
4	Luxembourg	104
5	Liechtenstein	105
6	Autres	36
7	AWD	1 452

Nombre d'employés (équivalents temps plein)



■ Activités poursuivies
■ Activités abandonnées

également du sondage que les collaborateurs sont très satisfaits de leurs cadres. Ils se sentent soutenus dans la réalisation de leurs objectifs. Ici, les avis positifs sont de 74% et donc dans le quartile supérieur de l'industrie financière en Europe (73%). Les collaborateurs ont également dû répondre à la question de savoir dans quelle mesure ils sont intégrés par leurs supérieurs aux processus de décision qui concernent directement leur travail. 74% d'entre eux ont jugé qu'ils l'étaient mieux que la moyenne, ce qui représente un écart de 8% avec les meilleurs employeurs de l'industrie financière en Europe.

La culture de la performance est mise en œuvre par les dirigeants et les collaborateurs au moyen de processus standardisés. Les entretiens avec les collaborateurs, les conventions d'objectifs, les évaluations, les mesures de développement ou encore les décisions liées au salaire et à l'avancement en font partie. A l'échelle du groupe, tous les collaborateurs ont passé une convention d'objectif individuelle qui a ensuite été évaluée. Le comportement du collaborateur axé sur la stratégie et les valeurs du groupe tel qu'il est souhaité par l'entreprise est décrit dans le GCM (Group Competency Model).

En Suisse, comme les années précédentes, les prestations exceptionnelles réalisées en équipe ont été récompensées par le «Team Award My Milestones». Ce prix a été décerné trois fois au cours de l'exercice. Une équipe de projet interdisciplinaire l'a par exemple reçu après plusieurs mois de travail sur diverses options susceptibles de favoriser la croissance de l'entreprise sur le marché Suisse.

En France, tous les collaborateurs ont reçu pour la deuxième fois un bilan social individuel en 2011. Ce bilan indique à chaque collaborateur le salaire, mais aussi les avantages sociaux en nature, qu'il reçoit personnellement de l'employeur. Le bilan social individuel augmente l'identification du collaborateur à l'entreprise.

En 2011, le groupe AWD a poursuivi la mise en œuvre de la nouvelle mission qui lui a été assignée. Tous les ans, un aspect est spécialement mis en exergue afin de soutenir d'une manière générale l'implémentation et la mise en œuvre de la mission et de la vision de l'entreprise. Au cours de l'exercice, il s'agissait de la valeur «Professionnalisme» après «L'esprit d'équipe» en 2010. En 2012, le thème central sera «L'orientation vers la clientèle».

ENGAGEMENT PERSONNEL – Engagement des collaborateurs de Swiss Life au-dessus de la moyenne – En 2011, Swiss Life a pour la deuxième fois mené une enquête d'opinion à l'échelle du groupe selon un nouveau concept. Le deuxième sondage a permis de mesurer de manière ciblée les mesures et initiatives qui avaient été lancées suite au sondage précédent (2010). Outre la réalisation de ces objectifs, les collaborateurs ont évalué des thèmes déterminants pour l'entreprise comme la performance, l'orientation vers la clientèle, l'innovation, les changements ainsi

que la coopération et le management. S'établissant à 80%, le taux de participation à l'enquête a été très élevé au niveau du groupe.

Le niveau d'engagement du groupe Swiss Life atteint 59%. Il se situe ainsi nettement au-dessus de la moyenne des entreprises du secteur financier en Europe (52%). Le nombre de participants et la valeur de l'engagement ont sensiblement augmenté par rapport à l'évaluation de l'année précédente. L'engagement à l'échelle du groupe a ainsi augmenté de 3% par rapport à 2010. Cela indique que les collaborateurs de Swiss Life sont prêts, dans une large mesure, à faire des efforts supplémentaires pour leurs clients. Et ceci est un point non négligeable qui permet à Swiss Life de maintenir son cap au sein d'un marché de la prévoyance âprement disputé.

Après la publication des résultats de l'enquête, de nouvelles mesures ont été prises dans toutes les unités du groupe Swiss Life afin d'introduire des améliorations. Ces mesures devraient davantage inciter l'entreprise et les collaborateurs à établir une culture de la performance systématiquement adaptée à la stratégie de l'entreprise.

DÉVELOPPEMENT DES TALENTS – Soutien ciblé de la relève – Swiss Life accorde une grande importance au développement permanent et à la motivation de ses collaborateurs. Chaque année, elle identifie des collaborateurs ayant des performances et un potentiel élevés dans le cadre du développement des talents (Manager Pool). 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 travaux s'inscrivant dans des projets. L'initiative vise à soutenir les efforts permettant le développement hiérarchique interne et l'attribution de positions clés à une relève qualifiée venant de nos rangs. Le groupe AWD mène également des programmes de développement des talents spécifiques à l'entreprise. Dans les deux initiatives GOLD et GOLD Alumni, les collaborateurs sont encadrés en continu de manière ciblée dans leur développement professionnel et personnel.

Le groupe Swiss Life dispose d'un Senior Management Program pour les cadres appelés à rejoindre le management

supérieur. Les participants de toutes les unités traitent de manière modulaire les thèmes du Leadership, de la stratégie, de l'orientation vers la clientèle, de la gestion financière et de la rhétorique et travaillent sur des projets d'importance stratégique pour le groupe. Durant l'exercice, quatre équipes de projet internationales ont traité plusieurs thèmes. En 2011, douze participants de la promotion Senior Manager Pool 2009 ont été certifiés. Parallèlement, treize futurs Senior Managers ont commencé leur formation au sein de la classe 2011, dont quatre femmes.

Le développement systématique de la relève des cadres est une belle réussite à porter au crédit de notre entreprise. Depuis le lancement du Senior Management Program en 2005, 74% des participants ayant réussi la formation ont été nommés à des postes de cadres senior importants.

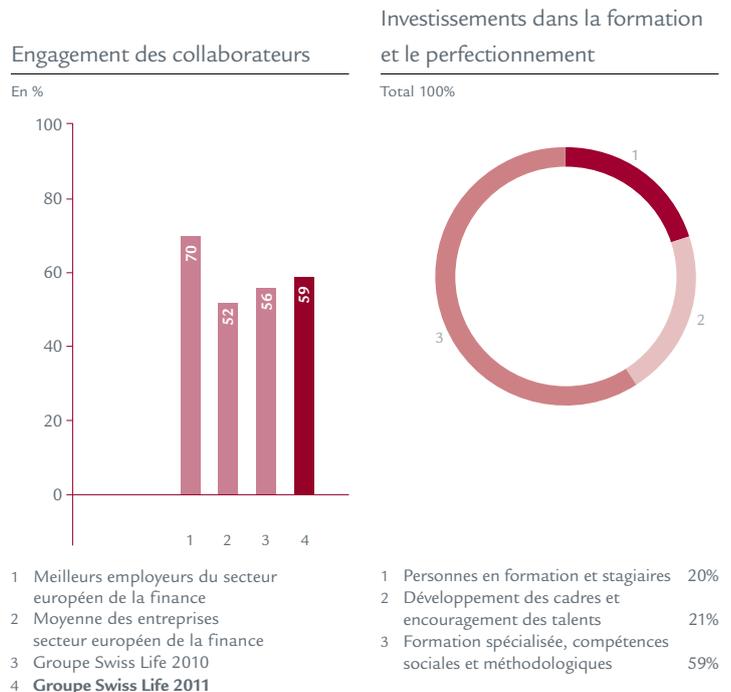
Swiss Life en France réagit de manière proactive à l'évolution démographique du pays. Le programme «55+» a pour but de pérenniser le savoir-faire et la performance des collaborateurs au sein de l'entreprise. Avec cette initiative, Swiss Life s'engage à réserver 12% des postes aux collaborateurs âgés de 55 ans et plus. 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 — Investissements dans le développement des collaborateurs — La formation interne comme externe des collaborateurs est un point important pour Swiss Life. Outre la formation spécialisée, la formation en gestion et le perfectionnement de tous les collaborateurs se concentrent sur des offres sur mesure principalement axées sur des thèmes liés aux compétences méthodologiques et sociales. En 2011, les dépenses affectées à la formation et au perfectionnement au sein du groupe se sont élevées à 15,2 millions de francs, soit environ 2 224 francs par collaborateur. Par rapport aux charges de personnel, les charges de formation représentent 2,3%.

Au cours de l'exercice, Swiss Life a développé un programme qui s'adresse aux titulaires d'un diplôme universitaire ou d'une haute école spécialisée. Ce programme s'étend sur 18 mois et débutera au printemps 2012. Swiss Life étend ainsi son offre de formations proposées

à la relève. Durant l'exercice, 21 jeunes ont obtenu leur qualification de spécialiste dans trois professions, et 12 stagiaires ont pu acquérir une expérience professionnelle dans la branche de l'assurance vie.

PARTENARIAT SOCIAL — Une étroite collaboration entre employeur et salariés – En 2011, la collaboration avec le comité d'entreprise européen, à savoir l'Europa Forum, a encore été approfondie. Ceci a été renforcé par la signature d'une nouvelle convention à durée indéterminée avec



les partenaires sociaux. Le comité formé de neuf représentants venant de quatre pays se réunit régulièrement lors de séances ordinaires et extraordinaires. 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.

Un dialogue suivi avec les partenaires sociaux a également lieu dans les sociétés du groupe à l'étranger. Les thèmes sont en premier lieu axés sur les exigences professionnelles des unités d'organisation. En 2011, la commission du personnel en suisse a fêté ses 40 ans. Lors d'un remanie-

ment du règlement, il a été décidé qu'à partir du changement de législature en 2012, le comité compterait neuf représentants des salariés au lieu de sept.

Sur le site Suisse, le programme MILESTONE entraîne la suppression de 520 emplois entre 2010 et 2012. Swiss Life s'appuie sur le plan de mesures négocié avec les partenaires sociaux et valable depuis 2005 pour accompagner le processus. En Suisse, 314 collaborateurs ont été concernés par une réorientation professionnelle. Ils ont bénéficié d'un suivi et d'un soutien individuels dispensés par une équipe de spécialistes. 7% d'entre eux ont trouvé un nouveau poste au sein de Swiss Life, et 63% en dehors de Swiss Life. 14% des collaborateurs mis en disponibilité ont pris une retraite anticipée et 16% se sont vus rediriger vers l'Office régional de placement (ORP). Le programme interne d'encadrement pour la réorientation professionnelle est perçu de manière extrêmement positive par les collaborateurs.

A l'échelle du groupe, le nombre de postes à temps plein a diminué en 2011 de 315 pour s'établir à 7 168. Cette baisse est liée au programme MILESTONE et concerne toutes les unités du groupe. La fluctuation nette a été de 5,2%.

VALEURS

Swiss Life est l'un des leaders dans les secteurs de la prévoyance et de l'assurance vie. De nombreuses personnes et institutions lui accordent donc leur confiance: clients, partenaires commerciaux, actionnaires, pouvoirs publics, collaborateurs. Afin d'asseoir et de promouvoir la confiance, elle a défini cinq valeurs de base:

- Expertise: compétence professionnelle et expérience.
- Proximité: relations étroites avec les clients et les partenaires commerciaux.
- Ouverture: entretien d'un dialogue ouvert, à l'interne comme à l'externe.
- Transparence: communication univoque et gamme de produits au fonctionnement clair.
- Engagement: volonté de s'impliquer en faveur des objectifs des clients, des collaborateurs et des actionnaires.

INTÉGRITÉ ET COMPLIANCE – Tolérance zéro concernant les affaires non conformes à l'éthique et à la loi – Chez Swiss Life, un Code de conduite fait foi 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.

Swiss Life emploie plusieurs Compliance Officers, tant au niveau du groupe qu'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 que ces atouts soient maintenus grâce à la sécurité des données ainsi qu'à un comportement conforme du point de vue légal. Swiss Life est un membre actif du «Verein Unternehmensdatenschutz (VUD)» (association pour la protection des données d'entreprises).

SOCIÉTÉ

Swiss Life est consciente de ses responsabilités au sein de la société. Nous sommes une entreprise suisse de tradition, fondée il y a plus de 150 ans, et fournissons des prestations de prévoyance. Nous sommes donc au cœur de la vie publique. Le groupe soutient les collectivités publiques à travers diverses activités, un engagement caritatif, du bénévolat, la participation aux processus politiques ou encore l'amélioration permanente de son bilan écologique.

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 d'utilité publique. En Suisse, la fondation «Perspectives» appuie les initiatives nationales d'utilité publique dans les domaines de la santé, des sciences, de l'éducation, de la culture et des sports, en mettant l'accent sur l'intégration et la formation. Cette fondation créée en 2005 à l'occasion des

150 ans de Swiss Life distribue plus d'un million de francs par an. En 2011, 89 projets et organisations ont bénéficié d'un soutien. La fondation verse également des montants importants à des organisations caritatives. Le service externe de Swiss Life a en outre apporté son aide à des organisations locales.

En France, Swiss Life dispose depuis 2009 de sa propre fondation, la Fondation Swiss Life. Elle finance par exemple des concerts et des expositions à l'intention de personnes en centres médicalisés, d'enfants malades ou de patients atteints de démence pour leur permettre un accès à la culture. Elle a également soutenu différents 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 vient en aide aux parents veufs ainsi qu'à 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 autrichienne, suisse et tchèque. La fondation est essentiellement financée par les cotisations salariales des collaborateurs d'AWD. La AWD-Kinderstiftung gère deux grands projets opérationnels. 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 au Kirghizistan un centre médicalisé pour les enfants atteints d'anomalies faciales.

SERVICES A LA COMMUNAUTÉ – Soutien total au bénévolat – Swiss Life considère qu'il est de son devoir de soutenir les activités en faveur de la société. Agir en faveur de la société signifie s'engager activement et spontanément pour l'intérêt public et effectuer des travaux bénévoles au sein de la communauté publique. En tant qu'entreprise active dans le secteur des assurances sociales, Swiss Life soutient le bon fonctionnement de la société ainsi que les mesures d'intégration qui s'imposent. L'engagement volontaire privé dans la société et l'économie stimule le

sens de la communauté et du bien-être public, et par conséquent les compétences sociales.

Swiss Life sait qu'une amélioration des compétences sociales des collaborateurs s'accompagne d'une hausse de la compétitivité de l'entreprise. C'est pourquoi elle salue l'engagement de ses collaborateurs au sein de collectivités publiques. Le règlement du personnel accorde aux collaborateurs l'autorisation explicite de s'engager dans des organes politiques et militaires. Dans ce contexte, l'entreprise apporte un soutien adéquat, qui prend par exemple la forme d'un temps de travail flexible.

POLITIQUE – Swiss Life privilégie un dialogue dynamique avec les décideurs – Elle considère que les échanges avec le monde politique sont 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 de façon à ce que des solutions pertinentes et optimales puissent être trouvées pour toutes les personnes concernées. Par le biais de ses spécialistes, elle conseille les décideurs des partis politiques, des commissions et du parlement; ses experts interviennent, depuis l'élaboration des textes législatifs jusqu'aux procédures de consultation. L'entreprise apporte en outre un soutien financier à certaines personnalités politiques et à certains partis politiques. En Suisse, Swiss Life est en contact permanent avec les représentants de tous les partis, par exemple sur les questions liées aux paramètres de la prévoyance professionnelle (taux de conversion, rémunération minimale, quote-part minimale) et sur des sujets liés à ses activités (solvabilité, surveillance). Elle s'engage par exemple activement dans la révision complète de la loi fédérale sur le contrat d'assurance (LCA).

Swiss Life mène avec les associations et les organisations professionnelles le même dialogue qu'avec le public et les décideurs sur les questions importantes de la prévoyance et de l'assurance. L'entreprise joue un rôle actif dans les organes des associations et fédérations professionnelles. Le président du conseil d'administration de Swiss Life siège par exemple au Comité directeur de l'association faitière nationale de l'économie, economiesuisse, le CEO du

groupe, au Comité et au Comité restreint de l'Association Suisse d'Assurances (ASA). L'entreprise est précisément très présente dans l'ASA. Le CEO de la division Suisse préside le comité central Vie, le CFO fait partie du département Finance et Régulation, et d'autres experts représentent Swiss Life dans quelque 15 commissions ou groupes de travail. Des représentants du management de Swiss Life s'engagent également dans des associations professionnelles locales sur d'autres marchés clés.

En Allemagne, des décideurs issus des milieux de l'économie, de la politique, de la science et des médias débattent plusieurs fois par an de sujets sociopolitiques importants lors des rencontres «Salon Palais Leopold» qui ont lieu à Munich. En 2011, Avraham Primor, journaliste, et le diplomate grec Anastassios Kriekoukis y ont participé parmi d'autres. Depuis 2007, Swiss Life offre régulièrement une plateforme de discussion aux entreprises clientes, partenaires commerciaux et experts par le biais de la série de manifestations «Münchner Fachforum».

ENVIRONNEMENT

Swiss Life assume ses responsabilités vis-à-vis de l'environnement en économisant les ressources naturelles. Elle apporte ainsi sa contribution durable à la préservation de l'environnement. En Suisse, Swiss Life est membre du modèle énergétique de Zurich depuis 1998, dans le cadre duquel elle s'engage à augmenter chaque année l'efficacité énergétique d'au moins 1,5% dans ses immeubles commerciaux de Zurich d'ici 2012. En 2011, l'entreprise a de nouveau atteint cet objectif en réduisant non seulement la consommation d'énergie et les émissions, mais aussi 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 provenant du remboursement des taxes d'incitation sur le CO₂ à la fondation d'utilité publique.

BILAN ÉCOLOGIQUE — Consommation d'énergie et émissions en constante observation — Depuis 2008, Swiss Life établit tous les ans un rapport des données environnementales à l'échelle du groupe. Toutes les unités de marché comportent des services spécialisés en gestion environnementale qui échangent des informations entre eux.

L'équipe de gestion de l'environnement suisse est responsable du rapport annuel sur les données environnementales à l'échelle du groupe.

Ce rapport recense et analyse des données concernant l'électricité, le chauffage, les transports, le papier, l'eau et le traitement des déchets conformément aux normes de la «Verein für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen, VfU» (Association pour la gestion environnementale dans les banques, les caisses d'épargne et les assurances) et en déduit des mesures d'amélioration. Grâce aux indicateurs standardisés VfU, les données peuvent facilement être comparées avec celles des concurrents. Le rythme de publication des rapports environnementaux ne correspond pas encore à celui des rapports annuels de l'entreprise. C'est pourquoi les chiffres définitifs pour 2011 ne sont pas encore connus. Le rapport contient les données de Swiss Life en Suisse (services interne et externe), des sociétés en Allemagne, en France, au Luxembourg et au Liechtenstein ainsi que, pour la première fois en 2010, celles de la centrale AWD à Hanovre. Les données des autres sites AWD en Europe ont été estimées pour effectuer des comparaisons.

En 2010, en tenant compte pour la première fois d'AWD, la consommation en énergie (électricité et chauffage) du groupe Swiss Life a sensiblement augmenté par rapport à l'année précédente pour atteindre 63,8 millions de kWh au total. Malgré la prise en compte pour la première fois d'AWD, le kilométrage commercial a été maintenu au niveau de l'année précédente et s'établit au total à 31,5 millions de kilomètres. La comparaison des émissions de gaz à effet de serre par rapport à l'année précédente n'est pas possible en raison des différences de méthodes qui apparaissent avec les nouveaux facteurs d'émissions selon les indicateurs VfU 2010. En 2010, les émissions de gaz à effet de serre étaient de 26 352 tonnes au total. Les chiffres clés peuvent désormais aussi être consultés sur Internet.

EMPREINTE ÉCOLOGIQUE — Amélioration constante grâce à l'utilisation d'énergies alternatives — Les bons résultats obtenus dans le domaine de l'environnement sont dus à divers facteurs, notamment l'optimisation énergétique des immeubles commerciaux, la consommation

d'électricité à haute valeur écologique provenant d'énergies renouvelables et une gestion active de l'environnement.

Depuis 2006, le courant utilisé par Swiss Life en Suisse provient à 100% de sources d'énergies renouvelables. Depuis lors, l'entreprise a ainsi réduit ses émissions de gaz à effet de serre d'environ 1 300 tonnes par an. Celles qui sont rejetées dans le cadre de l'exploitation des immeubles commerciaux sont pratiquement nulles.

Swiss Life est convaincue qu'une prise de conscience accrue des collaborateurs permet d'améliorer le bilan écologique de manière durable, notamment en ce qui concerne la consommation en énergie et en matériel. C'est pourquoi Swiss Life lance des initiatives à l'échelle du groupe pour réduire la consommation quotidienne. Ainsi, durant l'exercice, Swiss Life a équipé ses installations sanitaires au siège principal et dans les immeubles de bureaux zurichoises de robinetteries automatiques. Nous prévoyons ainsi d'économiser environ 600 000 litres d'eau et 33 MWh de chauffage.

En France, Swiss Life a lancé en 2011 une campagne d'information environnementale sur une utilisation économe du papier et du matériel de bureau. Des immeubles ont été rénovés sur la base de mesures allant au-delà des normes environnementales applicables. La société française a en outre participé au projet 10:10 de l'organisation environnementale Good Planet. L'objectif du projet est de réduire de 3% par an les émissions de CO₂ dans l'entreprise.

Depuis 2008, Swiss Life s'implique en Allemagne dans le programme de protection du climat «Ökoprofit». Grâce aux mesures de ce programme, elle économise chaque année 91 000 kWh d'électricité et réduit les émissions de CO₂ de 58 tonnes sur le site de Munich. En décembre 2010, l'entreprise s'est de nouveau vue remettre le certificat «Münchner Ökoprofit-Betrieb 2009/2010» pour son engagement exceptionnel en faveur de la protection de l'environnement dans les entreprises. En Allemagne, l'électricité est aussi intégralement issue de sources d'énergies renouvelables depuis janvier 2010. Les émissions de gaz à effet de serre y ont ainsi été réduites d'environ 1 000 tonnes supplémentaires.

AWD apporte en permanence des améliorations et des nouveautés à ses installations techniques. Grâce à de nombreuses mesures, plus de 4,5 millions de kWh d'énergie ont pu être économisés depuis 2001. En plus de son engagement auprès de la Klima Allianz de Hanovre, AWD mandate depuis 2005 des audits en matière de gestion écologique dans le cadre du Ökoprofit-Klub de Hanovre.

Le groupe Swiss Life est l'un des principaux propriétaires immobiliers privés en Suisse. Dans le cadre de ses initiatives en faveur de l'environnement, Swiss Life a équipé environ 10 000 de ses biens immobiliers locatifs d'appareils de mesure permettant d'établir des décomptes d'eau en fonction de la consommation depuis 2005. Cette mesure a généré des économies d'eau de près de 20%.

En 2011, le groupe Swiss Life a participé une fois encore au Carbon Disclosure Project (CDP), une organisation indépendante à but non-lucratif réalisant la plus grande collecte mondiale de données d'entreprises concernant le changement climatique. Avec la publication de ces données, Swiss Life indique clairement ses exigences en matière de transparence, et fait partie grâce à cette ouverture des entreprises leaders en Suisse.

La science appelle les jeunes

Les jeunes découvrent et explorent les sciences

L'avenir se nourrit de perspectives, car elles motivent, sécurisent et donnent confiance. C'est pourquoi la fondation «Perspectives» de Swiss Life soutient des initiatives d'utilité publique dans les domaines de la santé, des sciences, de la culture, de la formation et du sport, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives.

La recherche façonne l'avenir. Mais elle doit aussi être ludique. Depuis plus de 40 ans, la Fondation «La science appelle les jeunes» soutient des projets qui permettent de découvrir les sciences de manière ludique. Les jeunes bénéficient de diverses offres pour entrer dans le monde de la science.

Durant des semaines de cours portant sur divers sujets, les jeunes élèves découvrent et explorent le monde de la recherche de manière autonome. Ces jeunes scientifiques ont en outre la possibilité de présenter leurs travaux dans le cadre d'un concours annuel à l'échelle nationale. Tout comme les semaines d'étude, le concours permet de découvrir de nouveaux talents et d'assister à de belles réussites chaque année.

La Fondation «La science appelle les jeunes» a été créée en 1970 par Adolf Portmann. Portmann était épris de science. Dans sa jeunesse, il n'avait cependant que peu de moyens pour vivre sa passion. C'est une fois à la retraite qu'il crée un concours national sur la recherche destiné aux jeunes. Trois ans plus tard, la fondation «La science appelle les jeunes» voyait le jour. La fondation «Perspectives» de Swiss Life soutient «La science appelle les jeunes» depuis plusieurs années déjà.



Travaux primés

En 2011, 64 travaux de recherche ont participé au concours «La science appelle les jeunes». 18 travaux ont obtenu la mention «bien», 27 la mention «très bien» et 19 la mention «excellent». 23 travaux ont également obtenu un prix spécial.

Pino Dietiker

Une affaire de conscience – objection de conscience en Suisse à l'époque de la guerre froide

Les objecteurs de conscience n'ont jamais été aussi nombreux qu'entre 1969 et 1995. Pino Dietiker présente dix objecteurs de conscience à l'époque de la guerre froide. Un document passionnant et varié qui nous fait remonter le temps. Son travail raconte les histoires personnelles, les motivations et les expériences des protagonistes dont aucun ne peut être comparé à un autre. Avec des interviews et des portraits écrits, Pino Dietiker a tracé une nouvelle voie dans la façon de traiter un thème et ainsi posé des bases utiles pour d'autres chercheurs. Son travail a reçu le prix spécial de l'Academia Engelberg.



Kathrin Ernst et Miriam Marti

Conception, construction et analyse d'un simulateur solaire à base de DEL
Deux élèves de l'école cantonale de Zofingen ont réussi à fabriquer un simulateur solaire à partir de lampes DEL ordinaires. Ce simulateur solaire permet de tester la fonctionnalité et l'efficacité de matériaux neufs dans des cellules préfigurant les futures cellules photovoltaïques. Ces deux candidates au baccalauréat ont rédigé leur travail avec l'aide de l'EMPA Materials Science & Technology. Le jury a été conquis. Les deux étudiantes ont remporté le prix spécial de «La science appelle les jeunes» et ont pu participer au International Science Summer Camp (ISSC) au Danemark, un camp international pour les jeunes passionnés par les sciences.

Produits et innovations

Notre environnement est en constante évolution. Que de nouvelles technologies ou des formes de vie qui se modifient en soient la cause, les besoins des gens en termes de solutions d'assurance changent eux aussi. Nous voulons pouvoir réagir à cette situation. En effet, innovations et investissements ciblés sont garants de la compétitivité, aujourd'hui et demain. Swiss Life œuvre donc constamment à sa stratégie liée aux produits et s'adapte aux besoins des clients grâce à des solutions innovantes.

STRATÉGIE LIÉE AUX PRODUITS – En matière de produits, la stratégie de Swiss Life allie avantages pour le client et rentabilité. Dans ce contexte, il convient de tenir compte à la fois des prescriptions des autorités de régulation, notamment en termes de solvabilité, et de facteurs externes tels que l'environnement économique et l'environnement lié aux intérêts. L'optimisation et le développement de la gamme existante sont de rigueur au sein du triangle formé par les clients, les investisseurs et les autorités de surveillance. Le point de départ et le centre des préoccupations est toujours le client ainsi que les meilleurs avantages possibles pour lui. Parallèlement, les réalités économiques sont prises en compte, ce qui assure la sécurité des clients et des investisseurs. Ainsi, les clients ont la certitude que nous tenons à tout moment notre promesse, à savoir «L'avenir commence ici.».

Par sa stratégie liée aux produits, Swiss Life poursuit l'objectif de croître de façon profitable et d'optimiser la marge sur les affaires nouvelles.

GAMME ET DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS – Dans le cadre du programme MILESTONE, Swiss Life souhaite atteindre une part de produits modernes et de risque correspondant à 70% de la production liée aux affaires nouvelles. Cet objectif est également celui de la gestion des produits au niveau du groupe. Cette gestion a une fonction coordinatrice et stratégique, mais laisse l'initiative et la mise en œuvre aux unités de marché en ce qui concerne le développement des produits. Cela permet de s'assurer que les produits et services de Swiss Life répondent au mieux au marché local et aux besoins des clients qui le composent.

NOUVEAUX PRODUITS – Swiss Life élabore continuellement de nouveaux produits pour répondre à l'évolution des besoins. En France, elle a ainsi lancé l'assurance «e-reputation» en 2011. Il s'agit de la première offre complète et professionnelle destinée à protéger la réputation sur Internet. En Suisse, AWD a quant à elle introduit le «pack Sérénité», une offre large proposant toutes les assurances personnelles à partir d'une même source. Dans ce cadre, le client peut s'adresser à un même conseiller, que le sinistre auquel il est confronté concerne son ménage, un véhicule à moteur ou sa responsabilité civile.

En Suisse, la Fondation de placement Swiss Life a procédé en novembre 2011 au plus gros lancement d'un groupe de placement immobilier, pour un montant de plus de 500 millions de francs. En 2011, Swiss Life a également lancé en Allemagne le produit «Sofortrente Aktiv», qui offre une possibilité de placement pour une prime unique et une souplesse optimale, y compris aux jeunes. Ce produit s'adapte ainsi à des situations très diverses, de la période des études au départ à la retraite.

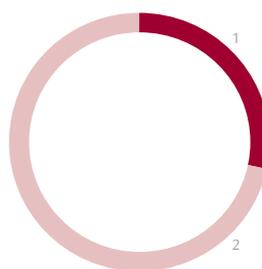
COOPÉRATIONS – Afin d'offrir aux clients les produits et services les plus complets possibles, Swiss Life a conclu des collaborations choisies avec certains partenaires sur différents marchés. Durant l'exercice de référence, elle a ainsi conclu un accord de coopération avec la banque en ligne Swissquote. Grâce à cette collaboration, centrée sur la gestion de produits d'épargne et de placement sur le marché suisse, le taux de réinvestissement doit considérablement augmenter dans les trois prochaines années, et le développement de produits innovants et de services en ligne doit être approfondi pour les clients de la prévoyance, en cette ère des «enfants du numérique».

PROMOUVOIR LA FORCE D'INNOVATION – Swiss Life accorde beaucoup d'importance à l'innovation et au progrès. Nous souhaitons déceler à temps les différentes évolutions et opportunités afin d'être toujours en mesure de proposer les meilleurs services possibles aux clients. Pour atteindre cet objectif, Swiss Life promeut une culture d'entreprise transparente et propice aux innovations dans l'ensemble du groupe. Les collaborateurs sont incités à introduire et présenter leurs propres idées.

Depuis 2011, les collaborateurs de Swiss Life en Suisse ont la possibilité de présenter leurs idées sur une plateforme centrale, appelée «booster d'idées», et de discuter, évaluer et développer des idées de leurs collègues. Les propositions, qui sont très variées et vont d'innovations en termes de produits à des améliorations de processus, sont analysées et évaluées par un comité des idées et par des experts spécialisés. Depuis le lancement de ce booster d'idées à l'été 2011, plus de 200 idées ont été proposées et 28 d'entre elles ont été primées par le comité des idées. Une idée a déjà été testée au cours de l'exercice et elle sera mise en œuvre au premier trimestre 2012.

AVENIR NUMÉRIQUE – Durant l'exercice de référence, Swiss Life a renforcé sa présence dans le domaine des canaux numériques. Dans l'ensemble du groupe, on recense les canaux en ligne les plus divers ainsi que des apparitions sur des réseaux sociaux tels que Facebook et Youtube. Les sociétés des différents pays ont en outre mis au point différentes applications pour les smartphones. En France, Swiss Life propose par exemple une estimation du taux de pollen pour les personnes allergiques, tandis que les primes et économies d'impôts peuvent être facilement calculées par smartphone en Suisse. En Allemagne, Swiss Life dispose d'une plateforme lui appartenant, sur laquelle elle offre aux preneurs d'assurance des informations qui peuvent être utilisées par des courtiers, par exemple. Avec une stratégie du numérique développée en 2011 au niveau du groupe, Swiss Life souhaite renforcer ses activités dans les nouveaux médias au cours des prochaines années et proposer davantage de produits et services en ligne à l'avenir.

Innovations dans la gamme de produits en 2011



Sur un total de 124 produits sur le marché, Swiss Life en a lancé 50 nouveaux ou avec une valeur ajoutée pour le client en 2011.

	Nouveautés	Total
Swiss Life Suisse	15	43
Swiss Life France	21	31
Swiss Life Allemagne	10	30
Swiss Life International	4	20

- 1 40% de produits nouveaux ou offrant une valeur ajoutée pour le client
- 2 Autres produits sur le marché

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 met en œuvre des normes reconnues sur le plan international en termes de gouvernance d'entreprise. Elle accorde une place importante aux exigences qui en résultent concernant la gestion et l'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, economiesuisse, 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.

Durant l'exercice, Swiss Life a remanié son code de conduite dans un souci d'application de meilleures pratiques («Best Practice»). Ce code aide les collaborateurs à adopter un comportement adéquat entre eux ainsi qu' envers les personnes externes à Swiss Life. Il définit les valeurs et les principes du groupe Swiss Life et édicte des

directives contraignantes. Il comporte notamment des règles spécifiques concernant les informations d'initiés. Les cadres sont tenus de se procurer une approbation préalable (appelée «pre-clearance») avant de procéder à des transactions en actions de Swiss Life Holding.

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^{er} juillet 2002 et révisée les 1^{er} janvier 2007 et 1^{er} 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 2011 figure page 53.

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, 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).

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.

Talanx AG, Allemagne, a annoncé détenir 2 974 688 actions représentant 9,27% des droits de vote de Swiss Life Holding à l'occasion de la publication le 23 février 2011 d'un changement dans la composition du groupe soumis à l'obligation de publication.

Letko Brosseau and Associates Inc., Canada, a informé par publication du 19 avril 2011 détenir 956 604 actions, soit 2,98% des droits de vote.

BlackRock Inc., Etats-Unis, a annoncé par publication du 26 octobre 2011 qu'un groupe, composé de plusieurs sociétés et fonds du groupe BlackRock, détenait au total 962 364 actions et 2 808 autres positions d'acquisition de Swiss Life Holding, c'est-à-dire 3,01% des droits de vote. BlackRock détenait en outre 411 positions de vente correspondant à 0,001% des droits de vote.

Carsten Maschmeyer, Allemagne, a informé par publication du 13 décembre 2011 qu'il passait en-dessous du seuil d'obligation de publication de 3%.

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT – A la date de clôture du bilan, 183 277 actionnaires et Nominees au total étaient inscrits au registre des actions de Swiss Life Holding, dont quelque 4 200 actionnaires institutionnels. Les actionnaires inscrits détenaient, ensemble, environ 50% des actions émises. Plus de 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: 163 613 375,40 francs suisses, divisé en 32 081 054 actions nominatives entièrement libérées, d'une valeur nominale de 5,10 francs chacune;
- capital-actions conditionnel: 12 032 868,60 francs suisses, divisé en 2 359 386 actions nominatives, d'une valeur nominale de 5,10 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 67), 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 de Swiss Life Holding n'était en circulation à la date de clôture du bilan. Ni Swiss Life Holding ni des sociétés du groupe n'avaient contracté d'options sur des droits de participation de Swiss Life Holding au 31 décembre 2011.

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. Selon le règlement d'organisation, tout membre du conseil d'administration le quitte automatiquement lors de l'assemblée générale ordinaire de l'année au cours de laquelle ledit membre atteint l'âge de 70 ans.

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 et qui s'est retiré du conseil d'administration le 7 décembre 2011, 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 2011, 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	2014
Gerold Bühler	1 ^{er} vice-président	Comité du président et de la gouvernance d'entreprise Comité des placements et risques, présidence Comité des nominations et rémunérations	2002/2003/2005/2008/2011 ¹	2014
Frank Schnewlin	2 ^e 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
Damir Filipovic	Membre	Comité des placements et risques	2011	2014
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	2014

¹ 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.

Autres mandats:

- Adecco S.A., président du conseil d'administration
- Kaba Holding SA, vice-président du conseil d'administration
- Danzer AG, président du conseil d'administration
- Walter Frey Holding AG, membre du conseil d'administration
- economiesuisse, membre du comité directeur

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 Bühner a été membre du Grand Conseil du canton de Schaffhouse de 1982 à 1991 et conseiller national de 1991 à 2007.

Autres mandats:

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

Sa réélection sera proposée à l'assemblée générale ordinaire de Swiss Life Holding SA, qui se tiendra le 19 avril 2012.

Autres mandats:

- Vontobel Holding SA, membre du conseil d'administration/président du comité d'audit et de risque (Risk and Audit Committee)
- Fondation Drosos, 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:

- fischerAppelt AG, Hambourg, président du conseil de surveillance
- WAVE Management AG, Hambourg, président du conseil de surveillance (jusqu'en mai 2011)
- HanseMercur Krankenversicherungsgruppe, Hambourg, président adjoint du conseil de surveillance

DAMIR FILIPOVIC – Né en 1970, nationalité suisse
Membre du conseil d'administration



Damir Filipovic a étudié les mathématiques à l'EPF de Zurich, où il a obtenu son diplôme en 1995 et où il a passé sa thèse de mathématiques financières en 2000. Il a ensuite enchaîné les séjours de recherche, notamment dans les universités américaines de Stanford, Columbia et Princeton. Il a été professeur assistant au sein de cette dernière de 2002 à 2003. De 2003 à 2004, il a participé à la conception du test suisse de solvabilité à l'Office fédéral des assurances privées. De 2004 à 2007, il a ensuite été titulaire de la chaire de mathématiques financières et actuarielles à la Ludwig-Maximilians-Universität de Munich. De 2007 à 2009, il a dirigé l'Institut des finances de Vienne (Vienna Institute of Finance), institut de recherche rattaché à l'université et à l'université d'économie de Vienne. Depuis 2010, il occupe la chaire Swissquote en finance quantitative en qualité de professeur ordinaire à l'EPF de Lausanne (EPFL) et au Swiss Finance Institute.

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 assistant 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 PSM, 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.

La réélection d'Henry Peter sera proposée à l'assemblée générale ordinaire de Swiss Life Holding SA du 19 avril 2012.

Autres mandats:

- Sigurd Rück SA, président du conseil d'administration
- Cassa Pensioni della Città di Lugano, membre du conseil d'administration et du comité d'audit
- Casino de Montreux SA, président du conseil d'administration et membre du comité d'audit
- Otis, membre du conseil d'administration
- Autogrill Suisse SA, membre du conseil d'administration
- Banque Morval SA, membre du conseil d'administration
- PKB Privatbank SA, membre du conseil d'administration et du comité exécutif
- Sowind Group, membre du conseil d'administration
- Global Petroprojects Services S.A., membre du conseil d'administration
- Association Olympique Suisse, 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, membre du conseil d'administration
- Bühler AG, membre du conseil d'administration
- Chambre de commerce zurichoise, président
- Unictetra SA, président du conseil d'administration
- economiesuisse, 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 en 1986 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 postgrades 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.

Autres mandats:

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

DÉPARTS – Après avoir siégé huit ans au conseil d'administration de Swiss Life Holding, Paul Embrechts n'a pas été candidat à une réélection lors de l'assemblée générale de 2011. Il a donc quitté le conseil. Le 7 décembre 2011, il a été suivi de Carsten Maschmeyer, qui avait été élu au conseil d'administration de Swiss Life Holding lors de l'assemblée générale de 2009.

ORGANISATION INTERNE – Le conseil d'administration a défini l'organisation interne ainsi que ses tâches et compétences, celles de ses comités, de son président 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 importantes 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 struc-

tures de contrôle interne et les processus visant à garantir l'observation des prescriptions légales. Il surveille les activités de l'Audit interne du groupe (organe de 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 conseil d'administration est informé de façon exhaustive et permanente sur les activités du directoire du groupe. 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.

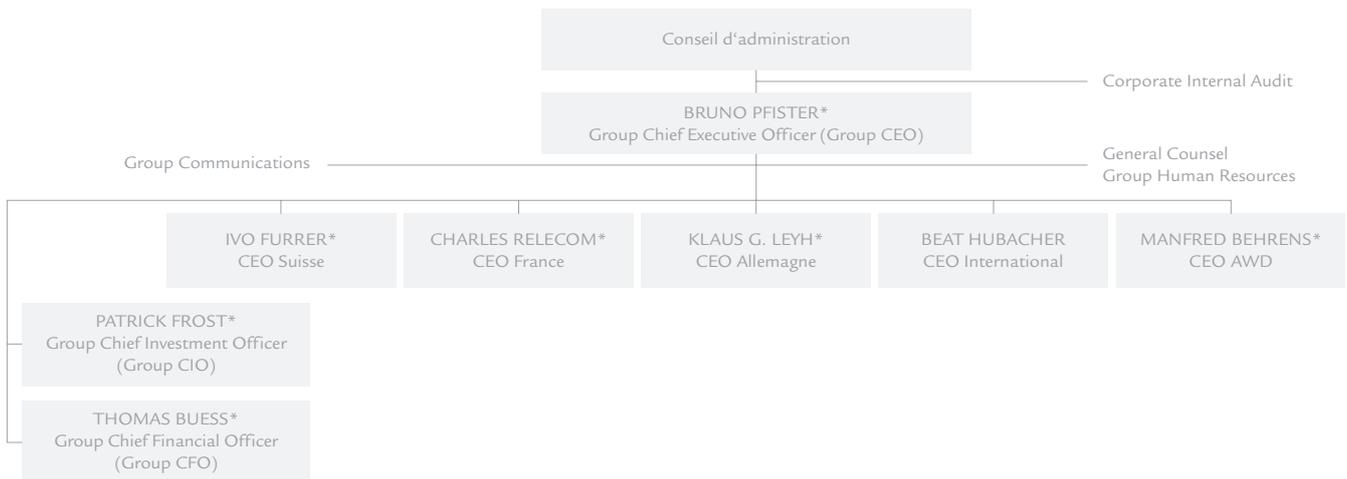
Le président du conseil d'administration peut assister (sans droit de vote) aux réunions du directoire. Il reçoit les convocations et les procès-verbaux de ces réunions.

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.

Des discussions régulières ont dès lors lieu entre le président du conseil d'administration et le responsable de l'Audit interne du groupe ainsi qu'entre ce dernier et le président du comité d'audit. La mise en œuvre des mesures recommandées par l'organe de révision du groupe fait l'objet d'une surveillance du secteur Group Compliance & Operational Risk Management. Le comité d'audit reçoit périodiquement un rapport relatif à la gestion des risques opérationnels au sein du groupe Swiss Life. Le conseil d'administration 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 36 (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.

Structure de direction au 31 décembre 2011



*Membre du directoire

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.

Directoire du groupe Swiss Life



BRUNO PFISTER
Group Chief Executive Officer



IVO FURRER
Chief Executive Officer Suisse



THOMAS BUESS
Group Chief Financial Officer



KLAUS G. LEYH
Chief Executive Officer Allemagne



CHARLES RELECOM
Chief Executive Officer France



PATRICK FROST
Group Chief Investment Officer



MANFRED BEHRENS
Chief Executive Officer AWD

MEMBRES DU DIRECTOIRE DU GROUPE – Au 31 décembre 2011, 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 (Group CFO), puis celle de Chief Executive Officer International (CEO International) à compter du 1^{er} 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), vice-président, membre du comité restreint
- Avenir Suisse, membre du conseil de fondation et de la commission des finances
- Chambre de commerce américano-suisse, membre du conseil d'administration (depuis juin 2011)

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 qu'Ivo Furrer pose les bases de sa carrière professionnelle, qui commence en 1982 au sein de la société Winterthur Assurances Vie. Il travaille ensuite plusieurs années dans le secteur des activités d'assurance internationales en Suisse, en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis. En 1998, il prend les fonctions de Chief Underwriting Officer chez Winterthur International. Il rejoint ensuite Credit Suisse Group, où il opère notamment en tant que responsable e-Investment Services Europe et membre de la direction du secteur Personal Financial Services. A partir de 2002, Ivo Furrer travaille chez Zurich Financial Services (ZFS), où il est d'abord responsable du secteur Grands clients internationaux en Allemagne avant de devenir membre du comité de direc-

tion Global Corporate en 2005. 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^{er} septembre 2008.

Autres mandats:

- Association Suisse d'Assurances (ASA), président du comité Vie
- Chambre de commerce Allemagne-Suisse, membre du bureau
- Membre du conseil de surveillance de l'Autorité de surveillance des marchés financiers du Liechtenstein (FMA)

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^{er} 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 BUSS — 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), 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'université 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^{er} 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:

- Technopark Zürich, 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 explications données ci-après comprennent des informations résumées concernant la politique de rémunération du groupe Swiss Life ainsi que les indemnités versées durant l'exercice. Le rapport complet sur les rémunérations se trouve dans le rapport financier, aux pages 21 à 31 (disponible en anglais et en allemand uniquement). 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 32 de l'annexe, disponible en anglais et en allemand uniquement). 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 anglais et en allemand uniquement).

La structure du présent rapport est conforme à celle de l'année précédente. Les informations concernant les rémunérations versées aux membres du directoire tiennent également compte de la rémunération variable en numéraire fixée par le conseil d'administration début 2012 (bonus en numéraire et nouvelle rémunération en numéraire différée introduite au 1^{er} janvier 2012), qui figure en tant que rémunération pour l'exercice 2011 sur la base du fait générateur. Désormais, seule une rémunération globale fixe versée à 70% en numéraire et à 30% en actions de Swiss Life Holding soumises à un délai de blocage de trois ans est attribuée aux membres du conseil d'administration. La règle en vigueur jusqu'à présent a été supprimée. Elle prévoyait le versement aux membres du conseil d'administration d'une rémunération variable tenant compte du résultat de l'exercice et prenant la forme d'actions bloquées d'un montant équivalant au maximum à 15% de la rémunération fixe.

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 (rémunération variable 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 rémunération en numéraire différée à moyen ou long terme ou d'un plan de participation en actions à long terme 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. Elles sont fonction de la réalisation des objectifs annuels fixés au préalable dans le cadre de la planification à moyen terme pour une période de trois ans et dépendent des performances effectivement atteintes par les différents collaborateurs et/ou équipes par rapport aux objectifs fixés (salaire au mérite) ainsi que du degré de réalisation des objectifs par rapport au 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) fixés au préalable dans le cadre de

la planification à moyen terme pour une période de trois ans. Outre les chiffres clés concernant le bénéfice annuel, les coûts, le volume des affaires, le rendement des placements, 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 et de la part des produits non traditionnels dans les affaires nouvelles. Il n'existe aucune pondération anticipée et mécanique des différents KPI afin d'éviter des comportements visant l'atteinte à court terme de chiffres clés à forte pondération. La pondération est définie par le conseil d'administration à la fin de chaque exercice.

Les performances personnelles des collaborateurs sont appréciées tous les ans 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 et les comportements, y compris les directives de Compliance données.

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 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 ans, 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 comité des nominations et rémunérations et 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 rémunération applicable aux membres du directoire, une nouvelle composante de rémunération appelée «rémunération en numéraire différée» a été introduite au 1^{er} janvier 2012. Sur la base du règlement concerné, une partie définie par le conseil d'administration de la rémunération variable en numéraire n'est pas versée immédiatement, mais à l'expiration d'un délai de trois ans, dans la mesure où les conditions réglementaires sont remplies. Pendant le différé de trois ans, la rémunération en numéraire attribuée représente un droit futur. En outre, des mécanismes d'adaptation et de restitution (dits «Clawback») sont prévus dans le plan de trésorerie différé («Deferred Cash Plan») de base. Par ailleurs, toute résiliation des rapports de travail par le participant au cours des trois ans de différé annule les droits futurs.

Pour les membres du directoire du groupe et 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 2004 en tant que

composante de rémunération à moyen et long terme liée à l'évolution du cours de l'action de Swiss Life Holding. Ce plan prévoit l'attribution de futurs droits sur des actions de Swiss Life Holding. A l'expiration d'une période de trois ans, ces droits permettent de recevoir gratuitement des actions, dans la mesure où les conditions du plan sont remplies.

Conformément au règlement relatif aux plans de participation en actions de 2009 et 2010, les futurs droits ont été attribués sous la forme de Performance Share Units (PSU), deux critères de performance pondérés à hauteur de 50% chacun servant de base pour l'attribution des actions à l'expiration du délai de trois ans. Le mécanisme d'attribution est présenté en détail dans le rapport annuel 2010 ainsi que dans le rapport financier, à la partie Annexe aux comptes annuels de Swiss Life Holding, page xx (en anglais et en allemand uniquement). Membres du directoire compris, 65 cadres supérieurs du groupe Swiss Life ont participé au plan de participation en actions 2009. Au total, 53 216 PSU ont été attribuées; 22 200 l'ont été au directoire, dont 6 500 à Bruno Pfister en tant que Group CEO. En 2010, 69 cadres supérieurs du groupe Swiss Life ont participé au plan de participation en actions; 68 510 PSU ont été attribuées au total; 24 700 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, les participants au plan se sont vus attribuer des Restricted Share Units (RSU) en lieu et place des PSU dans le cadre du plan de participation en actions 2011. Comme les PSU, les RSU représen-

tent un futur droit de souscription préférentiel permettant de recevoir des actions Swiss Life Holding, gratuitement et à l'expiration d'un délai de trois ans, mais sans effet de levier supplémentaire. 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, transparent sur toute la durée et directement lié à la performance de l'action Swiss Life. 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. Durant l'exercice, 62 cadres supérieurs du groupe Swiss Life ont participé au plan de participation en actions 2011 entré en vigueur au 1^{er} avril 2011. Dans l'ensemble, 68 730 RSU ont été attribuées, dont un total de 23 630 aux membres du directoire et 6 350 au CEO du groupe Bruno Pfister.

Tout comme la rémunération en numéraire différée, le versement des composantes de rémunération à moyen ou long terme (plan RSU) est différé dans tous les cas de trois ans à compter du moment de l'attribution. Des mécanismes d'adaptation et de restitution («Clawback») sont aussi prévus dans le plan RSU. Si les rapports de travail sont résiliés par un participant au plan au cours des trois ans que dure ce dernier, les droits futurs sont annulés.

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

	2011	2010
Conseil d'administration	2 091 334	1 979 503
Directoire du groupe	9 792 978 ¹	9 600 995 ²

¹ Y compris un bonus en numéraire de 4 340 500 francs pour l'exercice 2011, fixé et versé début 2012.

² Y compris un bonus en numéraire de 4 475 000 francs pour l'exercice 2010, fixé et versé début 2011.

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.

Deux membres du conseil d'administration se sont retirés durant l'exercice 2011. Après avoir siégé huit ans au conseil d'administration de Swiss Life Holding, Paul Embrechts n'a pas été candidat à une réélection lors de l'assemblée générale de 2011. Il a donc quitté le conseil. Le 7 décembre 2011, il a été suivi de Carsten Maschmeyer, qui avait été élu au conseil d'administration de Swiss Life Holding lors de l'assemblée générale de 2009.

Aucun changement n'est intervenu dans la composition du directoire en 2010 et 2011.

Désormais, seule une rémunération fixe est attribuée aux membres du conseil d'administration. La règle en vigueur jusqu'à présent a été supprimée. Elle prévoyait le versement aux membres du conseil d'administration d'une rémunération variable tenant compte du résultat de l'exercice et prenant la forme d'actions bloquées de Swiss Life Holding d'un montant équivalant au maximum à 15% de la rémunération fixe. La rémunération globale est mainte-

nant versée à 70% en numéraire et à 30% en actions de Swiss Life Holding assorties d'un délai de blocage de trois ans. Par rapport à l'ancien système, qui prévoyait que 20% de la rémunération de base soient versés sous forme d'actions bloquées de Swiss Life Holding, la part en actions a été augmentée en conséquence.

La rémunération 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. Elle dépend de la fonction et de la charge de travail et est fixée tous les ans par le conseil d'administration. Durant l'exercice 2011, le montant de la rémunération versée aux membres du conseil d'administration a été adapté dans le cadre du changement de règles de rémunération (passage à une unique rémunération fixe attribuée à 70% en numéraire et à 30% sous forme d'actions bloquées) en tenant compte des rémunérations des membres des conseils d'administration d'entreprises comparables du secteur de l'assurance.

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
Rolf Dörig	1 008 000	4 478
Gerold Bühler	244 300	1 129
Frank Schneulin	244 300	1 129
Volker Breckamp	129 500	589
Damir Filipovic ¹	60 667	298
Henry Peter	91 000	413
Peter Quadri	91 000	413
Franziska Tschudi	106 400	480

¹ Entré en fonctions le 5 mai 2011

Jusqu'à son départ du conseil d'administration lors de l'assemblée générale du 5 mai 2011, Paul Embrechts a perçu une rémunération en numéraire de 34 167 francs ainsi que 57 actions assorties d'un délai de blocage de trois ans. Jusqu'au 7 décembre 2011, date de son départ

du conseil d'administration, Carsten Maschmeyer a pour sa part perçu une rémunération en numéraire de 82 000 francs ainsi que 172 actions assorties d'un délai de blocage de trois ans.

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 de base, d'une rémunération variable en numéraire ainsi que d'autres indemnités (allocations pour enfants, véhicules de fonction, contributions aux primes versées dans le cadre du 3^e pilier). La rémunération variable en numéraire est versée ou attribuée sous forme de bonus et, le cas échéant, d'une rémunération en numéraire différée. La rémunération en numéraire différée, introduite le 1^{er} janvier 2012, est versée à l'expiration d'une période de différé de trois ans, dans la mesure où les conditions réglementaires sont remplies. Un plan de participation en actions à moyen ou long terme lié à l'évolution du cours de l'action Swiss Life Holding fait également partie de la rémunération des 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.

Les composantes variables de la rémunération sont fixées 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). La rémunération variable en numéraire (bonus en numéraire et éventuelle rémunération en numéraire différée) peut s'élever au maximum à 117% du salaire de base fixe («Bonus Cap»). Elle présuppose que tous les objectifs fixés aient été largement dépassés. L'attribution de droits de souscription d'actions Swiss Life Holding (plan de participation

en actions, plan RSU) est elle aussi limitée à 117% du salaire de base fixe. Si une rémunération en numéraire différée elle-même soumise au Bonus Cap précité est également attribuée, la limitation est fixée à 64% du salaire de base fixe.

Au niveau du directoire, la rémunération variable 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 placements, rendement des capitaux propres et solvabilité, rentabilité du portefeuille ainsi que des affaires nouvelles et évolution des marges et de la part des produits non traditionnels dans les affaires nouvelles.

La rémunération variable 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

— Les actions qui ont été attribuées aux membres du conseil d'administration au cours de l'exercice font partie intégrante de la rémunération versée à 70% en numéraire et à 30% sous la forme d'actions bloquées Swiss Life Holding.

Pour l'exercice 2011, 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 2011 aux membres du conseil d'administration est indiqué ci-après:

Conseil d'administration	9 158 actions, attribuées à des valeurs ¹ de 111,0817 et de 73,3828 francs respectivement. Les actions sont soumises à un délai de blocage de trois ans.
Directoire du groupe	Aucune

¹ 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 23 juin 2011 et 15 décembre 2011 étaient de 132,30 et 87,40 francs.

Aucune action n'a été attribuée à des personnes qui leur sont proches² au sens de la loi.

² 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 2011, 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 31.12.2011
Rolf Dörig, président du conseil d'administration	40 486
Gerold Bühler	4 095
Frank Schnewlin	1 748
Volker Bremkamp	2 150
Damir Filipovic	298
Henry Peter	3 651
Peter Quadri	2 351
Franziska Tschudi	1 666
TOTAL CONSEIL D'ADMINISTRATION	56 445

	Actions SLH 31.12.2011
Bruno Pfister, Group CEO	3 068
Manfred Behrens	0
Thomas Buess	4 500
Patrick Frost	2 000
Ivo Furrer	0
Klaus Leyh	53
Charles Relecom	0
TOTAL DIRECTOIRE DU GROUPE	9 621

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.

RÉMUNÉRATION GLOBALE LA PLUS ÉLEVÉE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION – En 2011, 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 des membres du conseil d'administration est versée à 70% en numéraire et à 30% en actions bloquées de Swiss Life Holding assorties d'un délai de blocage de trois ans.

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	1 008 000	
Rémunération en actions bloquées	362 839	4 478 actions SLH avec délai de blocage de 3 ans ¹
Options sur actions	Aucune	
Rémunération totale 2011		
en numéraire et en actions	1 370 839	
y compris contribution ordinaire au titre de la prévoyance de 225 504 CHF	1 596 343	
Rémunération totale 2010		
en numéraire et en actions	1 262 399	
y compris contribution ordinaire au titre de la prévoyance de 195 656 CHF	1 458 054	

¹ L'attribution et la détermination de valeur ont eu lieu les 23 juin 2011 et 15 décembre 2011 en tenant compte du délai de blocage de trois ans, aux valeurs économiques de 111,0817 et 73,3828 francs, correspondant à la valeur fiscale. A l'attribution des actions, leurs cours étaient de 132,30 et de 87,40 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.

Durant l'exercice 2011, Bruno Pfister s'est vu verser ou attribuer les montants indiqués ci-après au titre de salaire, bonus en numéraire, charges concernant la prévoyance professionnelle, rémunération en numéraire différée et rémunération différée en actions (plan RSU):

En CHF

Rémunération en numéraire ¹	2 685 506
Actions	Aucune
Options sur actions	Aucune
Rémunération 2011	
en numéraire	2 685 506
y compris contribution ordinaire au titre de la prévoyance de 225 504 CHF	2 911 010
y compris rémunération en numéraire différée ²	3 271 010
y compris rémunération en actions différée ³	4 160 328
Rémunération totale 2010	
en numéraire	2 485 435
y compris contribution ordinaire au titre de la prévoyance de 234 220 CHF	2 719 655
y compris rémunération différée ⁴	3 694 525

¹ Y compris 1 200 000 francs de bonus en numéraire pour l'exercice 2011, fixé et versé début 2012, ainsi que d'autres rémunérations (allocations pour enfants, cotisation aux primes) d'un montant total de 47 996 francs.

² Rémunération en numéraire différée d'un montant de 360 000 francs; cette composante de rémunération a été introduite le 1^{er} janvier 2012 et sera versée le 1^{er} avril 2015 dans la mesure où les conditions réglementaires sont remplies.

³ 6 350 droits de souscription préférentiels sous la forme de RSU permettant de percevoir des actions Swiss Life Holding au 1^{er} avril 2014, dans la mesure où les conditions nécessaires sont remplies. A la date d'attribution du 1^{er} avril 2011, la juste valeur d'une RSU était de 140,05 francs.

⁴ 6 500 droits de souscription préférentiels sous la forme de PSU, permettant de percevoir des actions Swiss Life Holding au 1^{er} avril 2013, dans la mesure où les conditions nécessaires sont remplies. A la date d'attribution du 1^{er} avril 2010, la juste valeur d'une PSU était de 149,98 francs.

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 égale-

ment nécessaire pour modifier les dispositions concernant 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 ET SYSTÈME 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

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

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 dernier appel d'offres organisé pour l'attribution du mandat d'organe de révision et de réviseur des comptes de groupe de Swiss Life Holding a eu lieu en vue de l'exercice 2008.

Après avoir mené une procédure d'évaluation sur demande du comité d'audit de l'assemblée générale, le conseil d'administration a de nouveau proposé d'élire PwC comme organe de révision et réviseur des comptes du groupe. 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 2011. Le renouvellement du réviseur responsable est effectué conformément aux règles relatives à la durée des mandats du code des obligations, aux directives sur l'indépendance de la Chambre suisse des experts comptables et fiscaux (Chambre fiduciaire) ainsi qu'aux directives internes de PwC.

HONORAIRES DE RÉVISEURS — En 2011, les honoraires de PwC comptabilisés pour la révision se sont élevés à 8,0 millions de francs (contre 9,2 millions l'année précédente). Ce montant inclut les honoraires perçus pour le rapport d'examen des comptes semestriels 2011.

HONORAIRES ADDITIONNELS — En 2011, des honoraires additionnels ont été versés à PwC pour des prestations de conseil, à hauteur d'environ 1,5 million de francs (3,7 millions de francs l'année précédente). Ce montant inclut environ 0,7 million de francs au titre de conseils actuariels et 0,6 million de francs au titre de conseils fiscaux et financiers. Le reste correspond à des conseils stratégiques, 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).

Le comité d'audit apprécie également les recommandations de l'organe de révision externe, «Management-Letter» incluse, dont il prend connaissance. Le cas échéant, il discute avec les représentants de cet organe de questions susceptibles d'exercer ensemble ou séparément une forte influence sur la situation financière ou le résultat de la révision.

Durant l'exercice, des représentants de l'organe de révision externe ont participé à toutes les réunions du comité d'audit, du début à la fin ou uniquement sur certains points à l'ordre du jour.

POLITIQUE D'INFORMATION

Swiss Life communique activement et ouvertement à l'interne comme à l'externe. Les secteurs Investor Relations et Communications garantissent l'établissement de rapports actuels vis-à-vis des investisseurs privés et institutionnels, des analystes financiers, des journalistes et du grand public.

Les principaux faits et chiffres du groupe Swiss Life, kits d'information et rapports concernant les comptes clôturés jusqu'à présent sont disponibles sur le site Internet www.swisslife.com, à la rubrique «Investors», sous-rubrique «Results & Reports» (en anglais et en allemand uniquement). Les dates de toutes les manifestations importantes pour les actionnaires, les analystes et les professionnels des médias (assemblées générales, conférences de presse, etc.), sont également disponibles à cette adresse, à la rubrique «Investors», sous-rubrique «Financial Calendar».

Les personnes intéressées peuvent également s'inscrire à l'adresse www.swisslife.com/maillingliste 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. Au moment de leur diffusion, ces informations sont également publiées sur la page Internet de Swiss Life, où elles peuvent être consultées pendant au moins deux ans à l'adresse www.swisslife.com, à la rubrique «Media», sous-rubrique «Media releases».

Outre le rapport annuel et le rapport financier publiés chaque année, 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 «Investors», dans la partie «Results & Reports». 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.

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

Le rapport complet sur la gouvernance d'entreprise figure dans le rapport financier (disponible à l'adresse 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, en allemand et en anglais uniquement).

Compte de résultat consolidé

En millions de CHF

	2011	2010
PRODUITS		
Primes acquises sur contrats d'assurance	11 105	11 456
Primes acquises sur contrats d'investissement avec participation discrétionnaire	685	523
Primes cédées à des réassureurs	-191	-226
Primes acquises, nettes	11 599	11 753
Accessoires de primes acquis sur contrats d'assurance	39	41
Accessoires de primes acquis sur contrats d'investissement et contrats d'assurance vie liés à des fonds	256	257
Accessoires de primes acquis, nets	295	298
Produits des commissions	893	922
Revenus des placements	4 216	4 242
Plus et moins-values sur actifs financiers, nettes	550	-4 430
Plus et moins-values sur instruments financiers à leur juste valeur par le biais du compte de résultat, nettes	-820	4 250
Plus et moins-values sur immeubles de placement, nettes	513	306
Autres produits	45	503
TOTAL DES PRODUITS	17 291	17 844
CHARGES		
Prestations et sinistres liés à des contrats d'assurance	-12 008	-12 289
Prestations et sinistres liés à des contrats d'investissement avec participation discrétionnaire	-709	-543
Prestations et sinistres remboursés par des réassureurs	103	128
Prestations d'assurance et sinistres, nets	-12 614	-12 704
Participation des preneurs d'assurance aux excédents	-791	-1 073
Charges d'intérêts	-274	-311
Charges liées aux commissions	-983	-1 008
Charges liées aux avantages du personnel	-835	-846
Charges liées aux amortissements	-554	-594
Dépréciation d'immobilisations corporelles et incorporelles	-11	-5
Autres charges	-530	-609
TOTAL DES CHARGES	-16 592	-17 150
BÉNÉFICE D'EXPLOITATION	699	694
Coûts d'emprunt	-120	-104
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	6	6
BÉNÉFICE AVANT IMPÔTS	585	596
Impôts sur le bénéfice	21	-36
BÉNÉFICE NET	606	560
Attribution du bénéfice net		
Actionnaires de Swiss Life Holding	605	557
Participations ne donnant pas le contrôle	1	3
BÉNÉFICE NET	606	560
Résultat par action attribuable aux actionnaires de Swiss Life Holding		
Résultat de base par action (en CHF)	18,97	17,46
Résultat dilué par action (en CHF)	18,87	17,37

Bilan consolidé

En millions de CHF

	31.12.2011	31.12.2010
ACTIF		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 084	6 940
Dérivés	1 318	2 965
Actifs détenus en vue de la vente	22	94
Actifs financiers à leur juste valeur par le biais du compte de résultat	24 120	23 395
Actifs financiers disponibles à la vente	67 264	57 950
Prêts et créances	27 202	29 713
Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance	5 046	5 229
Actifs financiers donnés en garantie	969	1 060
Immeubles de placement	15 445	14 142
Participations dans des entreprises associées	74	63
Actifs liés à la réassurance	380	365
Immobilisations corporelles	539	569
Immobilisations incorporelles et actifs incorporels au titre des contrats d'assurance	3 722	3 982
Actifs d'impôts exigibles	2	10
Actifs d'impôts différés	153	150
Autres actifs	535	576
TOTAL DE L'ACTIF	151 875	147 203

Bilan consolidé

En millions de CHF

	31.12.2011	31.12.2010
PASSIF		
ENGAGEMENTS		
Dérivés	1 186	498
Passifs liés à des actifs détenus en vue de la vente	15	-
Passifs financiers à leur juste valeur par le biais du compte de résultat	18 782	17 571
Contrats d'investissement	11 358	11 279
Fonds empruntés	2 624	2 142
Autres passifs financiers	7 225	10 920
Passifs liés aux activités d'assurance	93 365	90 305
Passifs liés à des participations des preneurs d'assurance aux excédents	5 150	3 436
Passifs liés aux avantages du personnel	1 261	2 049
Passifs d'impôts exigibles	120	295
Passifs d'impôts différés	1 144	821
Provisions	150	131
Autres passifs	333	319
TOTAL DES ENGAGEMENTS	142 713	139 766
CAPITAUX PROPRES		
Capital-actions	164	308
Réserves provenant de primes d'émission	1 651	1 646
Actions propres	-25	-18
Ecart de conversion	-833	-762
Plus et moins-values directement imputées aux capitaux propres	1 544	209
Bénéfice non distribué	6 626	6 021
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES AVANT PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	9 127	7 404
Participations ne donnant pas le contrôle	35	33
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	9 162	7 437
TOTAL DU PASSIF	151 875	147 203

Etat consolidé des variations des capitaux propres pour l'exercice 2011

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 ^{er} janvier	308	1 646	-18	-762	209	6 021	7 404	33	7 437
Résultat global, net	-	-	-	-71	1 335	605	1 869	1	1 870
Réduction de valeur nominale	-144	1	-	-	-	-	-143	-	-143
Paiements liés à des actions et effectués par transferts d'actions	-	5	-	-	-	-	5	0	5
Acquisition d'actions propres	-	-	-9	-	-	-	-9	-	-9
Cession d'actions propres	-	-1	2	-	-	-	1	-	1
Acquisition de filiales	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Variation des participations dans des filiales	-	-	-	-	-	0	0	0	0
Contributions en capital de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-	-1	-1
ÉTAT À LA FIN DE LA PÉRIODE DE RÉFÉRENCE	164	1 651	-25	-833	1 544	6 626	9 127	35	9 162

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 ^{er} janvier	385	1 697	-25	-216	-41	5 408	7 208	37	7 245
Résultat global, net	-	-	-	-546	250	557	261	-4	257
Emprunt convertible, reclassement de composantes de capitaux propres	-	-56	-	-	-	56	-	-	-
Réduction de valeur nominale	-77	0	-	-	-	-	-77	-	-77
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

Informations sur l'action et comparaison pluriannuelle

L'année 2011 a été marquée par des questions macroéconomiques. Le cours de l'action Swiss Life a clôturé sur une performance négative de 36% en raison notamment de la baisse des taux d'intérêt qui a été observée en Suisse et en Allemagne suite à la crise de l'endettement européenne.

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 2011	2011	2010	2009	2008	2007
Nombre d'actions	31.12.	32 081 054	32 081 054	32 081 054	35 084 554	34 960 439
Cours le plus haut de l'année	08.02.	164,50	152,70	140,20	298,66	326,00
Cours le plus bas de l'année	19.12.	83,65	100,30	43,00	63,90	266,50
Cours de fin d'année	30.12.	86,40	135,20	132,00	72,40	283,00
Evolution du cours de l'action Swiss Life (en %)		-36	+2	+82	-74	-5
Swiss Market Index (SMI)	30.12.	5 936	6 436	6 546	5 535	8 484
Evolution du Swiss Market Index (SMI) (en %)		-8	-2	+18	-35	-3
Dow Jones STOXX 600 Insurance Index (en EUR)	30.12.	133,25	154,45	152,08	134,68	252,21
Evolution du Dow Jones STOXX 600 Insurance Index (en %)		-14	+2	+13	-47	-12
Volume de transactions moyen		140 620	220 061	264 910	377 109	327 843
Capitalisation boursière (en millions de CHF)	30.12.	2 772	4 337	4 235	2 540	9 894
Résultat de base par action		18,97	17,46	8,86	10,88	40,76
Résultat dilué par action		18,87	17,37	8,83	10,88	39,60
Dividende versé par action	28.07.	4,50	2,40	5,00	17,00	7,00
Total des versements aux actionnaires (en millions de CHF)	28.07.	144	77	160	596	245
Rendement du dividende sur cours de fin d'année (en %)	30.12.	5,21	1,78	3,79	23,48	2,47

Source: Bloomberg

RÉPARTITION DES ACTIONS ENREGISTRÉES AVEC DROIT DE VOTE AU 31.12.2011

Nombre d'actions	Nombre d'actionnaires	En % des actionnaires enregistrés
1 - 25	152 977	83,47
26 - 100	20 435	11,15
101 - 1 000	9 043	4,93
> 1 000	822	0,45
TOTAL	183 277	100,00

NOTES DE SOLIDITÉ STANDARD & POOR'S ÉTAT AU 31.12.2011

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

COMPARAISON PLURIANNUELLE – GROUPE SWISS LIFE

En millions de CHF (sauf mention contraire)

	2011	2010	2009	2008	2007
VOLUME DE PRIMES					
Primes émises, accessoires de primes et dépôts perçus, bruts	17 143	20 191	20 219	18 515	21 213
CHIFFRES PROVENANT DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ					
Primes acquises, nettes	11 599	11 753	11 867	13 254	13 316
Accessoires de primes acquis, nets	295	298	268	260	389
Résultat financier (sans quote-part dans le résultat des entreprises associées)	4 459	4 368	4 588	600	4 923
TOTAL DES PRODUITS	17 291	17 844	17 816	15 356	18 971
Prestations d'assurance et sinistres, nets	-12 614	-12 704	-11 884	-12 915	-13 268
Participation des preneurs d'assurance aux excédents	-791	-1 073	-1 539	429	-1 746
Charges d'exploitation	-2 913	-3 062	-3 478	-3 319	-2 489
TOTAL DES CHARGES	-16 592	-17 150	-17 254	-16 198	-17 958
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	699	694	562	-842	1 013
Résultat net des activités poursuivies	606	560	324	-1 143	726
Résultat net des activités abandonnées	-	-	-47	1 488	642 ¹
BÉNÉFICE NET	606	560	277	345	1 368
Attribution du bénéfice net					
Actionnaires de Swiss Life Holding	605	557	278	350	1 345
Participations ne donnant pas le contrôle	1	3	-1	-5	23
CHIFFRES PROVENANT DU BILAN CONSOLIDÉ					
Capitaux propres	9 162	7 437	7 245	6 652	7 334
Provisions techniques	128 089	122 279	122 616	113 308	121 829
Total du bilan	151 875	147 203	143 948	134 791	179 757
CHIFFRES CLÉS SUPPLÉMENTAIRES					
Rendement des capitaux propres (en %)	7,3	7,6	4,0	5,0	18,1
Actifs sous contrôle	164 604	149 899	148 186	134 326	138 946
Valeur intrinsèque en fin d'année ²	7 728	7 595	6 877	8 457	12 837
Valeur des affaires nouvelles ²	150	209	123	78	118
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	7 168	7 483	7 820	8 291	8 556

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

² 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 2011Le **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 2011 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** – Basil Stücheli, Zurich; Stephan Knecht, Zurich**PRODUCTION** – Management Digital Data AG, Lenzburg AG**IMPRESSION** – Heer Druck AG, Sulgen TG

© Swiss Life Holding SA, 2012

**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

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2012

19 avril 2012, Hallenstadion de Zurich

INFORMATION INTERMÉDIAIRE 1^{ER} TRIMESTRE 2012

8 mai 2012

RAPPORT SEMESTRIEL 2012

17 août 2012

JOURNÉE DES INVESTISSEURS

28 novembre 2012



SwissLife
L'avenir commence ici.