

Rapport annuel 2016  
**Lettre aux actionnaires**



**Pour un  
avenir  
résilient**

## Informations clés

Les bons résultats 2016 ont été sous-tendus par une performance technique durablement solide.

### Notations de solidité financière

Standard & Poor's

**AA-**

stable  
(au 25.11.2016)

Moody's

**Aa3**

stable  
(au 15.12.2015)

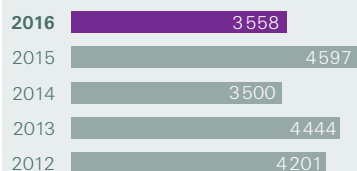
A.M. Best

**A+**

stable  
(au 16.12.2016)

### Résultat net

(en millions USD)



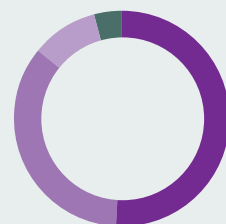
### Fonds propres

(en millions USD)



### Primes nettes acquises et produit des commissions par segment d'affaires, 2016

(Total : 33,2 milliards USD)



### Dividende proposé par action pour 2016

(CHF)

**4,85**

(2015 : 4,60 CHF)

## Chiffres clés

Notre Groupe a réalisé un bon résultat net de 3,6 milliards USD avec la contribution de l'ensemble des unités commerciales.

### Chiffres clés

Pour les douze mois clôturés au 31 décembre

en millions USD, sauf mention contraire	2015	2016	Variation en %
<b>Groupe</b>			
Bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires	4 597	<b>3 558</b>	-23
Primes acquises et produit des commissions	30 214	<b>33 231</b>	10
Bénéfice par action, en CHF	12,93	<b>10,55</b>	-18
Fonds propres <sup>1</sup>	32 415	<b>34 532</b>	7
Rendement des fonds propres en % <sup>2</sup>	13,7	<b>10,6</b>	
Rendement des investissements en %	3,5	<b>3,4</b>	
Marge d'exploitation nette, en % <sup>3</sup>	17,1	<b>13,0</b>	
Effectifs <sup>4</sup>	12 767	<b>14 053</b>	10
<b>Property &amp; Casualty Reinsurance</b>			
Bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires <sup>5</sup>	3 008	<b>2 100</b>	-30
Primes acquises	15 090	<b>17 008</b>	13
Ratio combiné, en % <sup>3,5</sup>	85,7	<b>93,5</b>	
Marge d'exploitation nette, en % <sup>3,5</sup>	22,5	<b>15,4</b>	
Rendement des fonds propres en % <sup>2,5</sup>	22,4	<b>16,4</b>	
<b>Life &amp; Health Reinsurance</b>			
Bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires <sup>5,6</sup>	968	<b>807</b>	-17
Primes acquises et produit des commissions <sup>6</sup>	10 616	<b>11 527</b>	9
Marge d'exploitation nette, en % <sup>3,5,6</sup>	12,2	<b>10,4</b>	
Rendement des fonds propres en % <sup>2,5,6</sup>	16,2	<b>12,8</b>	
<b>Corporate Solutions</b>			
Bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires <sup>5</sup>	357	<b>135</b>	-62
Primes acquises	3 379	<b>3 503</b>	4
Ratio combiné, en % <sup>5</sup>	93,2	<b>101,1</b>	
Marge d'exploitation nette, en % <sup>5</sup>	14,1	<b>4,2</b>	
Rendement des fonds propres en % <sup>2,5</sup>	15,5	<b>6,0</b>	
<b>Life Capital</b>			
Bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires <sup>5,6</sup>	424	<b>638</b>	50
Primes acquises et produit des commissions <sup>6</sup>	1 129	<b>1 193</b>	6
Dégagement de liquidités brutes <sup>7</sup>	543	<b>721</b>	33
Marge d'exploitation nette, en % <sup>5,6</sup>	17,8	<b>27,0</b>	
Rendement des fonds propres en % <sup>2,5,6</sup>	7,5	<b>10,4</b>	

<sup>1</sup> Fonds propres sans les instruments Contingent-Capital et les parts minoritaires.

<sup>2</sup> Le rendement des fonds propres est calculé en divisant le résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires par les fonds propres ordinaires moyens.

<sup>3</sup> Les frais des lettres de crédit à hauteur de 55 millions USD pour 2015, dont 45 millions USD au titre de Life & Health Reinsurance et 10 millions USD au titre de Property & Casualty Reinsurance, ont été reclassifiés en « charges financières » (auparavant « dépenses d'exploitation »).

<sup>4</sup> Collaborateurs permanents.

<sup>5</sup> La nouvelle structure de coûts des services internes du Groupe implique une réallocation de dépenses d'exploitation des segments d'affaires vers des postes du Groupe. Les informations comparatives pour 2015 ont été ajustées en conséquence.

<sup>6</sup> A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016, les affaires d'assurance directe vie et santé (individuelles et collectives) sont comptabilisées dans le segment Life Capital au lieu de Life & Health Reinsurance. Les informations comparatives pour 2015 ont été ajustées en conséquence.

<sup>7</sup> Le dégagement de liquidités brutes est la variation de capital excédentaire disponible en plus de la position de capital cible ; le capital cible étant le capital réglementaire minimum plus le capital additionnel requis au titre de la politique de gestion du capital de Life Capital.

## Message du Président

Swiss Re peut tirer son épingle du jeu – même dans des périodes agitées.



« Notre capacité à agir, depuis 153 ans, dans de nouveaux environnements très exigeants est incontestée. »

### **Chers actionnaires, Mesdames et Messieurs,**

L'année 2016 a été traversée par de profonds changements. Malgré les vents adverses, Swiss Re est parvenu à maintenir son cap et à réaliser de bons résultats. Pour résumer: Property & Casualty Reinsurance et Life & Health Reinsurance ont à nouveau généré de solides rendements. Notre unité d'assurance directe Corporate Solutions a fait face à un environnement de marché très difficile, ce qui se répercute sur les résultats. Notre nouvelle unité Life Capital, encore en phase de création, a intégré avec succès en 2016 le portefeuille acquis de Guardian Financial Services.

### **Des défis stratégiques à relever dans des périodes agitées**

À l'été 2016, j'ai, comme chaque année, discuté avec notre Direction générale des défis stratégiques majeurs des prochaines années et lui ai présenté le point de vue du Conseil d'administration ainsi que mon évaluation personnelle. Au sein du Conseil d'administration, nous nous consacrons bien entendu en permanence à cette thématique et abordons les questions qui en découlent de manière complète et approfondie. Au cours des années à venir, nous allons nous concentrer principalement sur quatre thèmes centraux, indépendamment des cycles de prix négatifs observés actuellement dans les affaires non-vie :

- l'accroissement considérable des risques géopolitiques
- la transformation des modèles d'affaires dans le secteur de l'assurance vu les possibilités apparemment infinies qu'offre la numérisation

Dividende proposé par  
action pour 2016  
(CHF)

4,85

(2015 : 4,60 CHF)

- le changement imminent de cap monétaire des principales banques centrales, et peut-être même le redimensionnement du rôle de ces établissements
- les effets du changement climatique au niveau mondial

Au cours du deuxième semestre 2016, la situation est devenue encore plus difficile à plusieurs égards :

L'environnement géopolitique devient à mon avis de moins en moins prédictible. Les résultats du référendum sur la sortie du Royaume-Uni de l'UE (Brexit) et des élections présidentielles américaines montrent comment l'opinion communément admise peut être fautive. Bien des aspects de l'ordre géopolitique qui prévalait jusqu'à présent semblent brusquement remis en question, alors qu'on les a considérés pendant longtemps comme immuables : les alliances en matière de politique de sécurité, l'intégration européenne, le commerce mondial, la mondialisation en général, la réglementation mondiale des marchés financiers et de leurs établissements, y compris la réglementation du secteur de l'assurance, les valeurs libérales ou encore l'importance accordée aux droits de l'homme, pour ne citer que ces aspects-là.

La transformation technologique, que beaucoup décrivent comme une nouvelle révolution industrielle, touche aussi et surtout le secteur des services, y compris, notamment, dans un avenir proche, le modèle d'affaires du secteur de l'assurance. Où cela va-t-il nous mener ? Difficile à dire à ce jour. Seule une chose est sûre : les risques actuariels sont en proie à des changements en partie considérables, la distribution des produits d'assurance va connaître une révolution et l'élaboration des services correspondants devra être entièrement repensée. Les banques sont relativement en avance de ce point de vue-là et se sont en partie réinventées ces dernières années ; des changements du même ordre dans le secteur de l'assurance pourraient toutefois être encore plus lourds de conséquences.

Depuis la crise financière, les banques centrales ont joué un rôle hégémonique, vu dans une perspective historique.

Elles étaient même parfois la seule option possible. Toutefois, cette période semble bientôt révolue. La politique met tout en œuvre pour regagner le contrôle des événements et avoir une emprise plus forte sur l'évolution de la politique économique. Ce que l'on ne sait pas, c'est comment ce changement de paradigme se produira et quel en sera le prix à payer. Les compagnies d'assurances, qui sont des investisseurs institutionnels importants, sont parmi les premiers concernés.

Le changement climatique mondial est un fait, même si, à l'ère dite post-factuelle, les responsables politiques parviennent à remettre en question la véracité du phénomène. Tandis que le débat politique se cristallise principalement autour des causes du changement climatique, le secteur de l'assurance et de la réassurance s'attache principalement à élaborer des solutions afin de prévenir et de surmonter les sinistres.

Dans ce contexte, nous nous efforçons essentiellement de combler ce qu'on appelle le déficit de protection, à savoir l'immense surplus de risques non assurés et non couverts, dans le monde, face à des dommages économiques potentiellement élevés. Nous devons pour cela collaborer avec les autorités politiques et les organisations internationales. Réduire leur champ d'action par un discours politique peu enclin à trouver des solutions, voire les éliminer carrément de la collaboration, ne laisse rien présager de bon, en particulier pour les personnes concernées.

### **Swiss Re peut tirer son épingle du jeu même dans des conditions complexes**

Sur le plan stratégique, notre principale tâche consiste à décider quels risques nous voulons souscrire et intégrer dans nos portefeuilles, et à quelles conditions. Autrement dit, quel capital – que vous mettez à notre disposition, en tant qu'actionnaires de Swiss Re – sommes-nous prêts à investir pour prendre en charge certains risques ?

Les impondérables décrits précédemment rendent cette tâche toujours plus difficile, en particulier en des temps où, en divers endroits du monde, l'environnement réglementaire évolue

de manière non coordonnée et de plus en plus imprévisible. En outre, le spectre du protectionnisme pourrait soudain se réinviter dans le débat politique et provoquer rapidement des changements de cap monétaires radicaux. Si le consensus politique sur la manière d'aborder les risques liés à l'environnement vole en éclats et si le modèle d'affaires traditionnel est attaqué dans ses fondements, les établissements tels que Swiss Re seront idéalement positionnés, sur le marché mondial de l'assurance, pour faire face à ces défis complexes.

Notre capacité à agir, depuis 153 ans, dans de nouveaux environnements très exigeants est incontestée. Il suffit de penser aux problèmes que nos prédécesseurs ont dû affronter rien qu'au cours du XX<sup>e</sup> siècle. L'orientation du Groupe sur le plan organisationnel est telle que nous pouvons opérer comme concurrents locaux sur les principaux marchés, et ce depuis très longtemps. Swiss Re bénéficie de débouchés solides et a un fort ancrage dans ses marchés de risque : nous disposons de collaborateurs chevronnés opérant à l'échelle locale partout dans le monde et avons une clientèle très fidèle dans presque tous les pays du monde. Peu de nos concurrents peuvent offrir la même chose que nous.

Swiss Re bénéficie d'une dotation en capital très solide, si bien que nous pouvons tirer notre épingle du jeu même face à une forte volatilité des marchés. En outre, nous avons conçu notre stratégie d'allocation d'actifs en tenant compte de possibles distorsions sur les marchés financiers. Nous étions et nous sommes conscients que la politique monétaire exceptionnelle n'était et n'est pas durable. Le Conseil d'administration, et en particulier le comité d'investissement, observent très attentivement l'évolution des marchés et analysent les tendances en collaboration avec le Chief Investment Officer du Groupe et son équipe. Nous sommes dans une position optimale qui nous permet de réagir aux changements de façon rapide et flexible.

Par ailleurs, nous avons, ces dernières années, organisé le Groupe de sorte à pouvoir réagir avec souplesse aux changements fondamentaux qui touchent les structures des marchés de

l'assurance. Ces mesures avaient pour but de nous assurer à tout moment – y compris en cas de changements sur les marchés de l'assurance – l'accès aux risques que nous voulons souscrire et pour lesquels nous pouvons utiliser le capital de nos actionnaires de la manière la plus rentable possible.

C'est déjà possible aujourd'hui dans une large mesure, car c'est précisément dans cette flexibilité que nous avons investi au cours des dernières années, comme en témoigne la structure de nos deux unités Corporate Solutions et Life Capital.

Nos activités dans les marchés à forte croissance en Asie, Afrique et Amérique latine sont conçues pour combler, en coopération avec nos clients, le déficit de protection évoqué plus haut. Sur ces marchés-là, précisément, les risques naturels constituent une menace plus élevée que la moyenne, et la couverture d'assurance est très insuffisante par rapport aux pertes économiques potentielles.

Outre tous ces défis stratégiques, il nous faut aussi réagir au cycle des prix dans les marchés de réassurance non-vie. Notre Group CEO, Christian Mumenthaler, ainsi que les CEO des différentes unités, y reviendront plus en détail dans le rapport annuel. Le Conseil d'administration soutient la politique de souscription axée sur le long terme du Comité de direction, le retrait partiel des affaires traditionnelles avec une tarification insuffisante ainsi que la volonté de mettre l'accent sur les grosses transactions individuelles, qui présentent une grande importance stratégique pour les clients respectifs. Nous surveillons de manière très attentive la performance de ces transactions individuelles sur l'ensemble de leur cycle de vie.

Tandis que nous investissons dans nos activités et relevons activement les défis évoqués, nous avons aussi clairement pour objectif – dans le cadre de nos priorités en matière de gestion du capital – de vous restituer du capital dans la mesure où nous n'identifions pas de meilleure possibilité de placement. Pour cette raison, nous relèverons le dividende ordinaire à 4,85 CHF et proposerons à nouveau, lors de la prochaine assemblée générale, un programme de rachat d'actions pouvant aller jusqu'à 1,0 milliard CHF.

### **Le Swiss Re Institute : un facteur de différenciation par la recherche, le savoir et la compétence**

Nous entendons façonner l'avenir, l'anticiper et le comprendre : grâce à la recherche, au savoir et à la compétence, nous sommes en mesure d'offrir à nos clients une valeur ajoutée qui contribue à leur succès. Afin de renforcer notre statut de « knowledge company » et de développer cet avantage concurrentiel, nous avons créé le Swiss Re Institute, qui constitue un jalon très important dans notre préparation en vue de l'avenir. Le Swiss Re Institute permet de regrouper nos activités de recherche et de développement étendues et de

- coordonner plus efficacement nos divers projets et activités de recherche ;
- de mettre la recherche et le développement au service d'une allocation du capital axée sur l'avenir, c'est-à-dire, à l'aide de nos activités de recherche, de prendre des décisions encore plus efficaces que par le passé concernant les risques dans lesquels nous voulons investir ;
- d'accompagner nos clients et partenaires grâce à la recherche et de les aider à prendre des décisions mûrement réfléchies.

Notre savoir, et son application pratique à notre activité, ont largement contribué à notre succès au cours des 153 dernières années. Dans un monde qui évolue toujours plus vite, l'excellence en matière de recherche et de développement nous apportera un atout déterminant en termes de savoir, ce qui nous permettra d'identifier les tendances à un stade précoce et de les classer. Nous sommes convaincus que le Swiss Re Institute constituera pour Swiss Re un facteur de différenciation décisif par rapport à nos concurrents. À notre avis, le Swiss Re Institute contribuera sans aucun doute de manière déterminante à améliorer le rendement de nos portefeuilles de risques.

Même si les défis évoqués pour les années à venir ne doivent pas être sous-estimés, nos priorités stratégiques sont claires, et nous sommes bien positionnés pour façonner l'avenir, marquer de notre empreinte le secteur et accompagner nos clients de façon compétente et loyale y compris en des temps tourmentés. C'est avec eux et grâce à eux que nous construisons notre succès ; la collaboration de longue date avec bon nombre de nos clients – depuis plus de 100 ans déjà avec certains d'entre eux – est un privilège. Nos clients nous motivent, jour après jour, à mettre en œuvre nos convictions, et à rendre ensemble le monde plus résilient sur le long terme.

Pour terminer quelques informations concernant le personnel : Nous sommes heureux de pouvoir proposer Jay Ralph, Jörg Reinhardt et Jacques de Vaucleroy à l'élection au Conseil d'administration, lors de la prochaine assemblée générale. Nous avons la conviction que leur expérience internationale et leurs divers parcours seront un précieux atout pour Swiss Re. Au nom de mes collègues, je tiens à remercier chaleureusement Carlos E. Repesas, membre du Conseil d'administration depuis 2010, qui a décidé de ne pas se représenter.

J'ai le grand regret d'annoncer que Matthias Weber a pris la décision de démissionner de son poste de Group Chief Underwriting Officer avec effet au 30 juin 2017, pour se consacrer davantage à sa famille et passer à une nouvelle étape de sa vie. Tout au long de ses 25 ans de carrière chez Swiss Re, Matthias Weber a inlassablement œuvré pour ce qui fait la force de Swiss Re, à savoir une souscription disciplinée et l'inscription de notre action dans la

durée. Son jugement avisé, son engagement sans faille et son sens de l'humour me manqueront, ainsi qu'au Conseil d'administration. Nous serions heureux de pouvoir poursuivre notre collaboration avec Matthias Weber sous une forme qui soit compatible avec sa nouvelle organisation.

Grâce à notre gestion stratégique des talents, nous sommes, cette fois-ci encore, en mesure de nommer un successeur interne parfaitement qualifié. Edouard Schmid, actuellement Head Property & Specialty Reinsurance, a le profil idéal pour assumer la fonction de Group Chief Underwriting Officer. Il a accumulé une importante expérience de la souscription dans divers marchés et branches, que ce soit en Reinsurance ou en Corporate Solutions. Il a par ailleurs été actif dans les domaines de la modélisation des catastrophes et du développement de titres assurantiels (ILS). Je suis convaincu qu'Edouard Schmid réussira dans ses nouvelles responsabilités et je souhaite à Matthias Weber rien que le meilleur pour l'avenir.

Au nom du Conseil d'administration, je remercie de leur engagement nos 14 000 collaboratrices et collaborateurs dans le monde entier, dans tous les départements de l'entreprise. Une fois de plus, c'est à eux que l'on doit le succès de Swiss Re.

Je vous remercie chaleureusement, chers actionnaires, Mesdames et Messieurs, du soutien et de la confiance que vous nous témoignez, et qui nous aideront à maintenir votre entreprise sur la voie du succès à l'avenir.

Zurich, le 23 février 2017



**Walter B. Kielholz**  
Président du Conseil d'administration

## Entretien avec le CEO du Groupe

Swiss Re évolue à grande vitesse. Christian Mumenthaler explique sa vision de l'avenir.



«Swiss Re a toujours été un leader du secteur, accumulant les données et les connaissances. Cet atout est plus important que jamais.»

**Q Vous avez pris vos fonctions de CEO du Groupe en juillet 2016. Comment les choses ont-elles évolué depuis pour l'entreprise ?**

**R** L'environnement actuel est difficile. Nous ne pouvons éviter complètement ces difficultés, mais nous y sommes préparés. Nous sommes confrontés à une faible croissance économique mondiale dans un environnement de taux d'intérêt bas, à une pression tarifaire persistante dans les branches non-vie et à des incertitudes politiques dans de nombreuses régions. Néanmoins, nous avons encore enregistré une bonne performance en 2016, ce qui prouve la solidité de notre modèle d'affaires.

**Q Quelle a été la performance de Swiss Re en 2016 ?**

**R** 2016 a été le premier exercice complet pour notre toute nouvelle unité, Life Capital, qui nous ouvre de nombreuses opportunités de croissance en vie et santé. Même si Corporate Solutions a connu une année difficile, nous avons progressé dans la mise en œuvre de notre stratégie de croissance : nous avons acquis IHC Risk Solutions aux Etats-Unis, ouvert un bureau à Kuala Lumpur, obtenu une licence d'assurance à Hong-Kong et conclu avec Bradesco Seguros un accord qui, une fois finalisé, nous permettra de devenir un assureur de grands risques d'entreprise de premier plan au Brésil. Dans notre unité Reinsurance, les grosses transactions sur mesure ont continué de soutenir la croissance.



**Q Qu'est-ce qui fait la réussite du modèle d'affaires de Swiss Re dans cet environnement ?**

**R** Chaque unité est à considérer individuellement, mais le dénominateur commun est que Swiss Re a toujours été un leader du secteur, accumulant les données et les connaissances. Cet atout est plus important que jamais, car le capital en tant que tel est et restera une denrée abondante. C'est notre connaissance propre des risques qui crée l'avantage concurrentiel, j'en suis persuadé. En ce qui concerne Reinsurance, notre principale force est sans nul doute notre accès au top management de nos clients, notre solidité financière et la façon dont nous utilisons notre savoir pour aider nos clients à se développer. Au sein de Corporate Solutions, nos connaissances nous aident à mieux souscrire et à sélectionner de meilleurs risques. Enfin, chez Life Capital, nous mettons à profit notre connaissance approfondie des risques biométriques, associée à des systèmes et à des processus technologiques efficaces et orientés clients.

**Q Qu'est-ce qui distingue Swiss Re de ses concurrents ?**

**R** Swiss Re possède de vastes connaissances sur les risques dans des domaines tels que les pandémies, les pools nucléaires ou les catastrophes naturelles. Nos équipes ont également une compréhension approfondie des évolutions médicales, des tendances biométriques et des risques politiques. On pourrait penser que tout cela est une évidence, mais ça ne l'est pas – c'est ce qui rend Swiss Re unique. Le Swiss Re Institute est une avancée destinée à structurer nos connaissances et à déployer ces ressources au service de nos clients. Nous sommes en train de devenir une « risk knowledge company », qui tire sa force de la connaissance des risques et qui investit dans des pools de risques recelant un potentiel de croissance à long terme.

**Q Que veut-on dire par « pools de risques » et comment Swiss Re y accèdera-t-il ?**

**R** Les pools de risques sont les risques originaux, c'est-à-dire les biens et les personnes pouvant être assurés. Avec la croissance du PIB mondial, ces pools prennent de l'ampleur, notamment dans les marchés à forte croissance, et cette tendance devrait se poursuivre. La question est de savoir qui assurera ces risques. En tant que réassureur, nous n'avons accès qu'à une fraction de ces risques, par l'intermédiaire de nos clients. C'est pourquoi l'accession aux pools de risque est un élément-clé de notre stratégie. Un canal possible est Corporate Solutions, qui a un accès direct à la clientèle d'entreprise. Un autre canal est Life Capital, qui cible le pool de risques vie des particuliers. Toutes les activités de Life Capital – ReAssure, qui acquiert des portefeuilles en cours, elipsLife, qui permet d'assurer des pools de particuliers, ou le développement d'iptiQ en tant que société d'assurance aux structures très simplifiées – ouvrent l'accès à ce pool de risques.

**Q Comment les clients de réassurance réagissent-ils au développement d'iptiQ par Swiss Re ?**

**R** IptiQ est un outil que nous mettons à la disposition de sociétés d'assurance cherchant par exemple à s'implanter sur de nouveaux marchés. Ces clients souhaitent bénéficier de notre technologie et de nos connaissances tout en distribuant leurs produits sous leur propre marque. Nous ne sommes pas en concurrence avec nos clients. Au contraire, nous les soutenons.

**Q Prenons un peu de recul. Comment envisagez-vous l'avenir de Swiss Re ?**

**R** Je pense que les tendances à long terme sont positives pour le secteur. La pénétration de l'assurance demeure faible dans de nombreuses régions, en particulier dans les marchés à forte croissance, mais aussi dans les pays industrialisés. Nous voulons combler ces lacunes de protection, qui ont chacune des causes différentes. Une première lacune s'observe dans les régions où l'assurance n'est pas disponible. Dans

« Nous sommes en train de devenir une « risk knowledge company », qui tire sa force de la connaissance des risques et qui investit dans des pools de risques recelant un potentiel de croissance à long terme. »

ces régions, nous travaillons avec les gouvernements et les institutions locales pour assurer les populations. Une deuxième lacune est constatée dans les régions où l'assurance est disponible, mais trop coûteuse. Le taux de pénétration de l'assurance y augmente assez rapidement et nous soutenons nos clients assureurs à l'aide de nos produits. La troisième lacune – la plus importante en termes d'impact sur le PIB – se situe dans les pays industrialisés, où l'assurance est disponible et la population a les moyens de l'acheter, mais ne le fait pas. L'assurance contre les tremblements de terre en Californie est un bon exemple : en dépit du risque de séisme important dans la région, moins de 12 % des propriétaires de logements ont souscrit une assurance de ce type.

**Q Pour quelles raisons ?**

**R** Nous ne pouvons l'expliquer totalement. Cela étant, l'opinion selon laquelle l'assurance serait coûteuse est largement répandue, alors qu'en fait, les études montrent que les consommateurs seraient prêts à payer davantage que le prix réel. De plus, beaucoup croient que l'Etat leur viendra en aide si un événement tel qu'un séisme majeur se produit. Enfin, les gens n'ont généralement pas envie de réfléchir aux questions d'assurance. Tout cela représente un défi pour le secteur de l'assurance. La seule façon de le surmonter est de revoir le processus de vente et de le simplifier. Le jour où chacun aura un conseiller numérique, sur son smart- phone par exemple, les consommateurs commenceront à acheter plus d'assurances. Je crois que l'assistant personnel numérique prendra des décisions rationnelles pour eux sur la base de leurs comportements individuels et de leur situation personnelle. L'assistant numérique – telle est mon hypothèse – conseillera, recommandera, sélectionnera et achètera directement. Cette évolution, associée à des processus simplifiés et à des offres plus avantageuses, contribuera à combler la lacune de protection.

**Q Swiss Re a pour ambition de rendre le monde plus résilient. Qu'est-ce que cela signifie concrètement ?**

**R** Chaque sinistre que nous payons à une famille qui a perdu un proche l'aide à poursuivre sa vie dans des conditions plus ou moins normales, au moins financièrement. Chaque paiement en assurance non-vie aide à reconstruire un bien qui a été détruit. Les incendies de forêt au Canada ont été l'un des exemples les plus marquants en 2016. Ils ont duré longtemps et l'ampleur des dommages était incertaine, mais nous avons collaboré très étroitement avec nos clients au Canada pour effectuer les règlements le plus rapidement possible et leur permettre de commencer la reconstruction. Chaque acte est important, mais la route est encore longue. En Italie, un pays que je connais bien pour des raisons familiales, 1 % seulement des bâtiments d'habitation sont assurés contre le risque de séisme, et la plupart des dommages subis en 2016 n'étaient pas couverts.

**Q Quelle est votre vision personnelle pour Swiss Re ?**

**R** J'aimerais voir Swiss Re positionné différemment, c'est-à-dire non seulement comme une simple compagnie de réassurance traditionnelle. Dans l'idéal, je souhaiterais que le nom de « Swiss Re » évoque l'ampleur extraordinaire de notre savoir, qui est si déterminant pour l'avenir. Nous ne devrions jamais perdre de vue notre cap. Swiss Re est bien positionné pour inscrire sa réflexion dans le long terme et je suis convaincu que chaque action axée sur le long terme sera un avantage dans quelques années.

Zurich, le 23 février 2017



**Christian Mumenthaler**  
CEO du Groupe

## Avertissements concernant les énoncés prévisionnels

Certains énoncés et illustrations contenus dans le présent rapport ont un caractère prévisionnel. Ces énoncés (y compris ceux concernant les plans, objectifs, buts et tendances) et illustrations font part des attentes actuelles concernant des événements futurs, celles-ci reposant sur certaines hypothèses, et impliquent toutes les déclarations qui ne sont pas liées directement à un fait historique ou actuel.

Les énoncés prévisionnels se reconnaissent à l'emploi de termes ou d'expressions indiquant une anticipation, une présomption, une conviction, une continuation, une estimation, une attente, une prévision, une intention, une possibilité d'augmentation ou de fluctuation ainsi que toute autre expression de ce genre ou encore à l'emploi de verbes à la forme future ou conditionnelle. Ces énoncés prévisionnels impliquent des risques connus et inconnus, des incertitudes et d'autres facteurs susceptibles d'entraîner une divergence notable entre les résultats, la situation financière, les ratios de solvabilité, les positions en termes de capital et de liquidité ou les prévisions exprimées explicitement ou implicitement dans de tels énoncés, et les résultats, la situation financière, les ratios de solvabilité, les positions en termes de capital et de liquidité ou les prévisions réels du Groupe, ou d'empêcher le Groupe d'atteindre ses objectifs publiés.

De tels facteurs incluent notamment :

- la poursuite de l'instabilité impactant le système financier international et les évolutions y afférentes ;
- une détérioration croissante des conditions économiques internationales ;
- la capacité du Groupe à conserver des liquidités suffisantes et à garantir l'accès aux marchés des capitaux, notamment des liquidités suffisantes pour couvrir l'éventuelle récupération d'accords de réassurance par des cédantes, les demandes de remboursement par anticipation de titres de créance ou assimilables et des demandes de garanties en raison de la détérioration, réelle ou perçue, de la solidité financière du Groupe ou pour une autre raison ;
- l'effet des conditions du marché, y compris les marchés actions et les marchés du crédit mondiaux, ainsi que le niveau et la volatilité des cours des actions, des taux d'intérêt, des spreads de crédit, des taux de change et des autres indices de marché, sur le portefeuille d'investissements du Groupe ;
- des changements au niveau du résultat des investissements de Groupe consécutifs à une modification de sa politique d'investissement ou de la composition de son portefeuille d'investissements et l'impact de la date de tels changements par rapport à la date des changements affectant les conditions du marché ;
- des incertitudes inhérentes à la valorisation des swaps de défaut de crédit et d'autres instruments liés au crédit ;
- l'impossibilité éventuelle d'obtenir, sur la vente de titres comptabilisés dans le bilan du Groupe, des montants équivalents à leur valeur mark-to-market enregistrée à des fins comptables ;

- le résultat d'audits fiscaux, la capacité de réaliser des reports de pertes fiscales et la capacité de réaliser des impôts différés actifs (y compris en raison de la composition des bénéficiaires dans une juridiction ou d'une opération assimilée à une prise de contrôle), qui pourraient avoir un impact négatif sur les bénéficiaires futurs ;
- la possibilité que les opérations de couverture du Groupe puissent ne pas se révéler efficaces ;
- l'abaissement ou la perte d'une des notations de la solidité financière ou d'autres notations d'une ou de plusieurs sociétés du Groupe, et des développements ayant un impact négatif sur la capacité du Groupe à améliorer les notations ;
- le caractère cyclique du secteur de la réassurance ;
- des incertitudes inhérentes à l'estimation des réserves ;
- des incertitudes inhérentes à l'estimation des sinistres futurs à des fins de reporting financier, notamment concernant les catastrophes naturelles de grande ampleur, d'importantes incertitudes pouvant intervenir dans l'estimation des sinistres résultant de tels événements et les estimations préliminaires pouvant être modifiées lorsque de nouvelles informations sont disponibles ;
- la fréquence, la gravité et l'évolution d'événements dommageables assurés ;
- les actes terroristes et les actes de guerre ;
- l'évolution de la mortalité, de la morbidité et de la longévité ;
- le renouvellement de polices et le taux de chute ;
- des événements extraordinaires affectant les clients du Groupe et d'autres contreparties, tels que les faillites, liquidations et autres événements liés au crédit ;
- la législation et la réglementation actuelles, en suspens et futures affectant le Groupe ou ses cédantes, ainsi que l'interprétation de la législation ou des réglementations par les autorités de contrôle ;
- les actions légales ou interventions réglementaires, y compris celles en relation avec des exigences du secteur ou des règles de conduite commerciales d'application générale ;
- les modifications apportées aux principes comptables ;
- des investissements, acquisitions ou cessions importants, et tout retard, coût inattendu ou autre problème rencontré dans le cadre de toute transaction de ce type ;
- les changements au niveau de la concurrence ; et
- les facteurs opérationnels, y compris l'efficacité de la gestion des risques et d'autres procédures internes de gestion des risques susmentionnés.

Cette liste n'est pas exhaustive. Le Groupe opère dans un environnement en constante mutation et doit faire face à l'émergence continue de nouveaux risques. Par sécurité, les lecteurs sont priés de ne pas placer une confiance aveugle dans les énoncés prévisionnels. Le Groupe n'est pas tenu de réviser ou d'actualiser publiquement les énoncés prévisionnels, que ce soit à la suite de nouvelles informations, d'événements futurs ou dans d'autres circonstances.

La présente communication ne constitue pas une recommandation d'acheter, de vendre ou de détenir des titres et ne constitue pas non plus une offre de vente, ni la sollicitation d'une offre d'achat de titres dans quelque juridiction que ce soit, y compris les États-Unis. Une telle offre ne sera faite que par le biais d'un prospectus ou d'un document d'offre, et conformément à la législation applicable sur les valeurs mobilières.

## Calendrier de Swiss Re

**21 avril 2017**

153<sup>e</sup> Assemblée générale

**4 mai 2017**

Publication des chiffres financiers clés du 1<sup>er</sup> trimestre 2017

**4 août 2017**

Publication des résultats du 2<sup>e</sup> trimestre 2017

**2 novembre 2017**

Publication des chiffres financiers clés du 3<sup>e</sup> trimestre 2017

## 2016 Annual Report

Nous présentons notre performance commerciale, notre stratégie et notre position économique. Nous montrons aussi à l'aide d'exemples concrets comment notre approche basée sur les connaissances contribue à façonner un avenir résilient.



Le Rapport annuel est disponible sur internet à l'adresse:

[reports.swissre.com](https://reports.swissre.com)



Si vous souhaitez commander la version imprimée du Rapport annuel, veuillez vous adresser à:

[publications@swissre.com](mailto:publications@swissre.com)



Swiss Re SA  
Mythenquai 50/60  
Boîte postale  
8022 Zurich  
Suisse

Téléphone +41 43 285 2121

Fax +41 43 285 2999

[www.swissre.com](http://www.swissre.com)