> ANNEXE I

Rapport du Président du Conseil de Surveillance

Le présent Rapport rend compte, conformément aux dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance (Partie 1) ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société (Partie 2).

Le rapport présente également les principes et les règles arrêtés par le Conseil de Surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux (Partie 3).

PARTIE 1 > CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Pour tout développement relatif aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance il convient de se reporter à la Partie III « Gouvernement d'entreprise, rémunérations des dirigeants, principaux actionnaires et questions liées », Sections « Le Conseil de Surveillance » et « Les Comités du Conseil de Surveillance » du présent Rapport Annuel.

PARTIE 2 > PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

INTRODUCTION

Conformément à l'article L. 225-68 du Code de Commerce, le Président du Conseil de Surveillance a préparé le rapport ci-dessous portant sur les procédures de contrôle interne mises en place par la Société au niveau du Groupe. Le terme « Groupe » utilisé dans le présent rapport correspond à l'ensemble formé par la Société et ses filiales, directes et indirectes, entrant dans le périmètre de consolidation de la Société.

Le dispositif de contrôle interne maintenu par AXA a pour objet de prévenir et maîtriser les risques liés à l'exercice de son métier. AXA ne peut bien gérer les risques de ses clients qu'en contrôlant correctement les siens. Aussi, la mise en place de procédures de contrôle interne rigoureuses au sein du Groupe, et leur suivi, sont fondamentaux pour son activité au quotidien et son succès à long terme.

Ce dispositif, maintenu par la direction générale de la Société et relayé dans les différentes entités du Groupe, est conçu pour s'assurer, en particulier, de la conformité aux lois et aux règlements en vigueur, de la fiabilité des informations financières et comptables, et du contrôle des opérations.

Dans ce contexte, AXA a décidé d'adopter le référentiel de contrôle interne intitulé « Internal Control – Integrated Framework », plus connu sous l'appellation de COSO (Committee Of Sponsoring Organizations) of the Treadway Commission, du nom du comité ayant conçu ce référentiel. Le présent rapport est organisé autour des composantes identifiées par le COSO, avec une partie spécifique relative au système de contrôle en place en matière d'information financière et comptable.

ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

L'environnement de contrôle constitue le fondement d'un dispositif de contrôle interne. En ce sens, AXA favorise la mise en place d'un environnement de contrôle interne rigoureux au sein du Groupe, conçu pour s'assurer notamment :

- que la stratégie du Groupe, ses objectifs opérationnels, les lignes de « reporting » avec ses entités, et les responsabilités pour l'exécution de ses objectifs, sont clairs,
- que l'organisation du Groupe est efficace ; ainsi les principales filiales, qu'elles soient cotées ou non, sont dotées d'un conseil d'administration et d'un comité d'audit comprenant des administrateurs indépendants,
- que l'exercice du métier est bien encadré, en particulier par la mise en place du code de déontologie Groupe et de politiques anti fraude et anti blanchiment,
- que les processus opérationnels sont sous contrôle et en amélioration constante grâce à la démarche Groupe d'amélioration continue, dite « AXA Way », et à un programme complet de contrôle interne sur son reporting financier dans le cadre de la section 404 de la loi américaine Sarbanes-Oxley,

– que les collaborateurs du Groupe disposent de moyens appropriés pour travailler. Les Ressources Humaines ont mis en place des procédures d'évaluation, de suivi et de formation des collaborateurs du Groupe.

FIXATION ET CONTRÔLE DES OBJECTIFS DES ENTITÉS

Fixation des objectifs aux entités et planification stratégique

La finalité du processus de planification stratégique d'AXA est de s'assurer de la cohérence des stratégies et des plans d'action au sein du Groupe, et des prévisions à trois ans des principales entités du Groupe. Après différentes phases d'analyse et d'ajustements entre la direction du Groupe (le Directoire, le Comité de Pilotage du Plan Stratégique Groupe, les différents départements au sein du Group Management Services (GMS), notamment les directions du Group Strategic Planning (GSP) et Business Support and Development (BSD)) et les entités, cet exercice aboutit à une prévision consolidée qui constitue le budget du Groupe et qui se décline en objectifs contenus dans les lettres annuelles d'objectifs (« target letters ») de chacune des entités.

Chaque année, dans le cadre d'un processus interactif et rigoureux, les principales entités du Groupe présentent pour chacun de leurs métiers (Dommages, Vie, Gestion d'Actifs, Banque) et dans une perspective de 3 ans glissante :
– l'analyse de leur positionnement opérationnel et stratégique (menaces, opportunités et stratégie),
– des objectifs chiffrés (chiffre d'affaires, dépenses, indicateurs de rentabilité, de productivité et de qualité) basés sur un scénario central de prévisions économiques,
– le descriptif des programmes d'action correspondants, incluant les aspects de ressources humaines et de systèmes d'information,
– des informations spécifiques en fonction des priorités du Groupe (Ambition 2012…).

Cet exercice permet ainsi à la direction du Groupe de fixer des objectifs cohérents avec ses ambitions.

Rôle des Business Support and Development (BSD)

Comme indiqué précédemment, le Groupe est décentralisé et organisé en sept unités opérationnelles (Business Units). Le Directoire d'AXA s'appuie sur l'organisation BSD pour assurer une relation continue avec l'ensemble de ces unités opérationnelles, et une remontée d'information à la direction du Groupe concernant les projets importants dans les unités opérationnelles.

La préparation du plan stratégique des entités est encadrée par des pré-objectifs fixés par le Directoire. Le BSD en assure la préparation, les communique aux Business Units et en assure le suivi.

Par ailleurs, le BSD appréhende toute l'information utile sur le modèle opérationnel, le positionnement, et tout élément devant éclairer le Directoire. Le BSD assure la remontée d'informations pour faciliter et suivre l'exécution de la stratégie et du plan.
Enfin, le BSD participe au conseil d'administration des principales sociétés locales et est impliqué dans les projets significatifs des Business Units (projets d'acquisition, de partenariat ou de restructuration).

EVALUATION ET CONTRÔLE DES RISQUES

En vue notamment de la réalisation des objectifs précités, un processus rigoureux de gestion des risques a été mis en place.

Par les organes sociaux

Directoire et Conseil de Surveillance

AXA fonctionne en forme duale, à Directoire et Conseil de Surveillance. Le Directoire, composé de six membres, se réunit généralement chaque semaine pour traiter des sujets stratégiques opérationnels et du fonctionnement du Groupe, ce qui permet d'avoir un suivi de l'activité du Groupe entre les revues trimestrielles de performance (QBR).

Au sein du Directoire, à titre interne, chaque membre se voit confier la responsabilité d'un domaine d'activités propre, dont celui relatif aux fonctions finance et contrôle.

Comité Exécutif

Le Directoire, pour l'exécution de sa mission, est assisté d'un Comité Exécutif dont la composition reflète la structure du Groupe :
– les membres du Directoire,
– les responsables des principales entités opérationnelles.

Le Comité Exécutif se réunit une fois par trimestre dans le cadre des QBR.

QBR

Les revues trimestrielles de performance (QBR) se divisent en deux parties :
– des réunions entre le Directoire et chaque entité opérationnelle,
– une réunion du Comité Exécutif.

Afin de préparer les réunions entre le Directoire et les entités opérationnelles, chaque entité transmet au Directoire de façon trimestrielle, selon un cadre préétabli, des informations sur sa performance, des points de suivi opérationnels et des sujets transversaux.

Ainsi, en 2007, les sujets transversaux plus spécifiquement étudiés ont notamment porté sur :
– l'élasticité des prix en assurance dommage,
– le déploiement des produits de type « Accumulator »,
– le déploiement du passeport 2012, un outil développé par la RH permettant à chaque collaborateur de formaliser sa contribution au projet d'entreprise Ambition 2012,
– l'intégration de Winterthur,
– les dépenses et l'amélioration de la productivité.

Lors de la réunion proprement dite, le Directoire d'AXA fait un point avec l'entité sur son activité et sa performance. Les réalisations de l'entité sont comparées aux objectifs inscrits dans son budget et dans sa lettre d'objectifs annuels. Les réalisations de l'entité sont en outre analysées en tenant compte de l'évolution de son marché, ainsi que de son environnement réglementaire et concurrentiel. Ces réunions permettent au Directoire d'avoir un suivi régulier de la bonne marche des opérations du Groupe.

Les QBR sont aussi l'occasion pour le Comité Exécutif d'échanger sur les priorités du Groupe pour les années à venir,

de développer des plans d'action et de suivre leur exécution.

Cette journée d'échange permet aussi aux membres du Comité Exécutif de partager leurs réalisations locales et de développer la réutilisation dans le Groupe des succès rencontrés, tant sur le plan commercial que sur le plan humain.

La réunion du Comité Exécutif est enfin le lieu de discussions sur les actions à mettre en œuvre afin d'optimiser le fonctionnement du Groupe.

Par les Départements internes

Département Risk Management

La fonction du Risk Management a pour objectif l'identification, la quantification et la gestion des principaux risques auxquels le Groupe est exposé. Pour ce faire, des méthodes et des outils de mesure et de suivi sont développés et déployés par la fonction Risk Management, incluant notamment un cadre homogène de modélisation stochastique.

Ces travaux permettent, le cas échéant, de mettre en œuvre des décisions impactant le profil de risque du Groupe et contribuent à la diminution de la volatilité des résultats grâce à une meilleure appréciation des risques pris ainsi qu'à une optimisation des fonds propres alloués par le Groupe à ses différentes activités.

Au sein du Groupe, la fonction de Risk Management est coordonnée par une équipe centrale, laquelle est relayée par des équipes de Risk Management locales dans chaque entité opérationnelle du Groupe. La typologie des risques couverts inclut les risques d'actif, de passif, de non adéquation actif-passif, ainsi que des risques opérationnels. Les principaux processus de contrôle relevant de la responsabilité de la fonction Risk Management sont les suivants :

- des revues annuelles des provisions techniques établies par les entités opérationnelles sont mises en œuvre par les équipes locales de Risk Management pour les activités dommages et réassurance. L'équipe centrale de Risk Management effectue régulièrement, sur la base d'un programme défini annuellement, des revues afin de s'assurer de la validité et de la cohérence des modèles utilisés au sein du Groupe dans le respect des principes actuariels et des règles comptables en vigueur,
- la revue de la tarification et de la profitabilité ajustée du risque pour les nouveaux produits, préalablement à leur lancement, est effectuée de façon décentralisée ; cette revue est centralisée pour les produits multi-supports incluant des garanties secondaires, et soumise au Directoire,
- le suivi et le contrôle des politiques de gestion actif/passif mises en place au niveau des entités opérationnelles sont réalisés au travers d'une analyse annuelle détaillée de l'adéquation des actifs et passifs. Ces travaux permettent de valider les allocations stratégiques des actifs investis. Par ailleurs, des reportings trimestriels ont pour objet de suivre l'évolution des portefeuilles et de détecter les déviations importantes par rapport à ces allocations stratégiques et aux benchmarks de gestion définis avec les gestionnaires d'actifs,
- l'estimation, sur une base annuelle, d'un capital économique (méthode de calcul des fonds propres économiques) par ligne de produit, par entité opérationnelle puis agrégé au niveau du Groupe constitue une des réalisations majeures des outils de modélisations stochastiques développés et mis en œuvre par l'équipe centrale de Risk Management. Ces travaux permettent de modéliser conjointement les risques d'actifs, de passifs et les risques opérationnels,
- l'équipe centrale de Risk Management présente annuellement au Directoire, avec l'aide d'AXA Cessions, les principales caractéristiques du programme de couverture de réassurance IARD du Groupe,
- le risque de concentration sur les portefeuilles d'actif du Groupe (actions et obligations) est piloté par le Risk Management et agrégé au niveau du Groupe. L'équipe centrale de Risk Management suit les expositions correspondantes sur une base mensuelle et veille au respect, par les entités opérationnelles, des limites de concentration que le Groupe s'est fixées.

Les résultats synthétiques de ces travaux sont présentés au Directoire, pour décision si nécessaire. Le Comité d'Audit et le Conseil de Surveillance en sont tenus informés.

Réassurance – AXA Cessions

La politique de réassurance IARD (Incendie Accident Risque Divers) est mise en œuvre par les entités opérationnelles avec l'aide d'AXA Cessions, une compagnie de réassurance dont le rôle est de servir uniquement les entités du Groupe AXA. Les entités opérationnelles définissent leurs besoins sur la base de leurs contraintes de coût et de leurs objectifs de réduction de l'exposition au risque. À l'exception principale des opérations de réassurance facultatives, qui sont cédées directement par les entités vers les réassureurs, la majorité des traités de réassurance est cédée à AXA Cessions. AXA Cessions dispose d'une expertise de pointe, particulièrement dans la conduite d'analyse de l'exposition du Groupe à ses risques d'assurance. Son rôle consiste également à organiser la mutualisation intra-Groupe et la cession de certains risques vers les réassureurs du marché. AXA Cessions gère le risque de contrepartie des réassureurs au travers d'un Comité de Sécurité.

L'implication d'AXA Cessions dans la réassurance Vie des entités opérationnelles du Groupe est croissante. À ce jour, une minorité des cessions de réassurance Vie du Groupe est traitée au travers d'AXA Cessions, suivant le processus de réassurance IARD décrit ci-dessus.

Direction Audit

Depuis quelques années, l'Audit Groupe a mis en place pour les équipes locales d'audit interne un processus de planification, fondé sur une approche par les risques. L'objectif est d'identifier l'exposition au risque de chaque entité et d'évaluer les dispositifs de contrôle interne adoptés pour prévenir et/ou limiter le niveau de risques.

La détermination des principaux risques d'une activité, qui est essentielle dans le processus de planification d'audit interne, permet que les missions d'audit se concentrent sur les zones les plus risquées. Par ailleurs, les auditeurs internes et externes se rencontrent pour partager leurs vues sur les risques auxquels le Groupe est exposé et pour considérer les plans d'action mis en œuvre pour maîtriser ces risques.

Informatique Groupe

Le risque informatique est pris en compte au travers de l'organisation informatique :

- la Direction Informatique Groupe définit la stratégie et la politique informatique du Groupe, notamment en ce qui concerne la sécurité de l'information et la gouvernance informatique,
- AXA Technology Services (AXA Tech) est en charge de l'exploitation des infrastructures techniques informatiques

(serveurs, stockage, PC et télécommunication) pour 80 % du Groupe,
- AXA Group Solutions fournit aux entités du Groupe des solutions applicatives informatiques de gestion partagées et alignées avec la stratégie générale du Groupe,
- les départements informatiques des entités opérationnelles développent et maintiennent leurs logiciels métiers ; 20 % d'entre elles gèrent leurs propres infrastructures informatiques.

La Direction Informatique Groupe définit les standards de Sécurité de l'Information et en surveille l'application.

Le Directoire requiert le développement et la diffusion de la politique de Sécurité de l'Information aux entités et est tenu informé de l'avancement de sa mise en œuvre.

La Direction Informatique Groupe s'appuie sur les TOs (Transversal Officers) pour présenter au Directoire les projets informatiques importants ou stratégiques. Les TOs rendent compte de l'avancement de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, ainsi que des grands projets au membre du Directoire en charge des opérations transversales et au membre du Directoire en charge des finances, du contrôle et de la stratégie, et assurent une relation continue avec l'ensemble des unités opérationnelles majeures.

La société AXA Tech assure la mise en œuvre de la politique de sécurité informatique de manière cohérente et transparente au niveau des infrastructures, en coopération avec ses clients, les entités opérationnelles.

Gestion de crise et continuité de l'activité

Au niveau du Groupe, une équipe dédiée a la responsabilité de définir un standard en matière de gestion de crise et de continuité d'activité, et de contrôler sa mise en œuvre au niveau local. En 2007, les sujets liés à la gestion de crise et la continuité de l'activité, que les entités d'AXA doivent affronter, ont été revus et cela a conduit l'équipe Groupe à développer un nouveau modèle de gestion de continuité de l'activité (« Business Continuity Maturity Model »). Le standard existant en matière de continuité a été réécrit, prenant en considération les aspects de gestion et de communication de crise ; le standard « Gestion de crise et continuité de l'activité » ainsi mis à jour doit être discuté et approuvé par le Directoire au cours de l'année 2008. Ensuite, le standard mis à jour et le nouveau modèle de gestion de continuité de l'activité seront déployés à travers le Groupe au cours du second semestre 2008.

Direction Marketing Groupe

La Direction Marketing Groupe travaille en étroite collaboration avec les entités du Groupe sur sept grands domaines d'activité : stratégie marketing, offre et innovation, qualité de service, programme clients, distribution, marque, plan marketing et mesure de la performance.

Pour chacun de ces domaines, les missions prioritaires sont les suivantes :
- soutenir la stratégie du Groupe et développer des méthodologies communes, comme le programme de travail avec les entités autour de la qualité de service, le déploiement de la méthodologie Gestion de la Valeur Client et l'identification des leviers de croissance,
- soutenir les entités dans la conception et la réalisation de leurs plans d'action marketing,
- développer les indicateurs de mesure de performance, en vue de mesurer celle du Groupe et des entités, en particulier en termes de satisfaction client et distributeur, ainsi que de rétention client et de performance des réseaux de distribution,
- identifier et capitaliser sur les bonnes pratiques et savoir-faire des entités, tels que la mesure de l'efficience de la publicité et le lancement d'une structure dédiée aux réseaux de distribution non-propriétaires, en vue d'accélérer leur diffusion au sein du Groupe.

Direction des Achats Groupe

Afin de réduire ses coûts d'achats et de mieux maîtriser la relation avec ses principaux prestataires extérieurs, AXA a mis en place une Direction des Achats Groupe. Sa mission est de professionnaliser la fonction achat en diffusant des principes de gouvernance fondés sur un standard Groupe et en déployant des expertises achat au sein des principales entités opérationnelles. Les principaux enjeux de la fonction achat sont fortement liés à la maîtrise des dépenses, la gestion du risque en matière contractuelle, la gestion des relations avec les fournisseurs, la déontologie et l'éthique.

Le Directoire valide la stratégie d'achat du Groupe et est tenu informé de sa mise en œuvre.

Direction Juridique Centrale (DJC)

La DJC a la responsabilité d'identifier et de gérer les principaux risques juridiques auxquels le Groupe est exposé. Elle intervient sur tout sujet juridique d'ampleur significative concernant le Groupe et est en charge des aspects juridiques des opérations réalisées par le Groupe, ainsi que des litiges et procédures règlementaires significatifs. La DJC travaille en collaboration avec les directions juridiques des principales entités opérationnelles du Groupe sur les litiges et les procédures règlementaires impactant ces dernières.

Direction Centrale des Finances du Groupe (DCFG)

Les missions de contrôle effectuées par la DCFG sont décrites ci-après dans le cadre de la procédure de gestion de la structure financière du Groupe visée aux paragraphes « Suivi des engagements financiers » et « Gestion de la structure financière du Groupe ».

Direction Plan Budget Résultat Centrale (PBRC)

Les missions de consolidation, de contrôle de gestion ainsi que de contrôle de l'information financière, assurées par la Direction PBRC sont décrites ci-après au paragraphe « Consolidation, contrôle de gestion et contrôle de l'information comptable et financière du Groupe ».

Procédures de contrôle – Définition des procédures et standards Groupe

Code de Déontologie

En 2004, le Directoire d'AXA a validé le Code de Déontologie Professionnelle Groupe. Ce code s'applique à toutes les entités du Groupe et à tous les salariés, sous réserve de conformité à la législation locale ; il est disponible sur le site internet du Groupe (www.axa.com) sous la rubrique « Gouvernance d'entreprise ».

Le Code, revu en 2005 par le Directoire, a été diffusé en mars 2006 par le directeur financier du Groupe aux directeurs

généraux, financiers, juridiques, des ressources humaines et de la communication interne de l'ensemble du Groupe, accompagné de recommandations pour la mise en œuvre au niveau local. Toute difficulté rencontrée sur l'adaptation locale du Guide due à des contraintes légales, de distribution, de compréhension ou de certification doit être rapportée aux directions concernées du Groupe.

Procédures de lutte contre le blanchiment, le terrorisme financier et la fraude

AXA est fermement engagée pour combattre le blanchiment de capitaux et le terrorisme financier ; cet engagement est mentionné dans une charte depuis 2002, et approuvé par le Directoire et le Conseil de Surveillance. Dans le cadre de cette charte, chaque entité opérationnelle se doit d'introduire des procédures fondées sur certains principes généraux, en premier lieu les réglementations locales applicables, et de nommer un responsable anti-blanchiment. Le principe « Connaître le Client » est essentiel à cet égard et fondamental dans toute transaction. La charte Groupe est revue et modifiée régulièrement par la prise en compte des évolutions du droit international et des réglementations.

Une politique a par ailleurs été élaborée en matière de lutte contre la fraude interne, avec notamment la mise en place d'un réseau de correspondants en 2005. Quatre catégories de fraudes internes ont été définies : le reporting financier frauduleux ; le détournement ou l'utilisation frauduleuse d'actifs du Groupe ; les activités financières irrégulières ; les activités frauduleuses de la part de l'encadrement du Groupe.

Les entités envoient deux fois par an un rapport sur les fraudes internes qui est ensuite examiné par le Group Fraud Officer. Des journées de formation, dédiées aux Fraud Officers des entités, sont organisées une fois par an. En 2006, une inspection contre la fraude a été menée dans certaines grandes entités du Groupe. En 2007, les entités ont revu leur évaluation du risque de fraude à la lumière des nouvelles menaces.

Suivi des engagements financiers

Le suivi des engagements financiers est un processus dans lequel chaque entité remonte les informations à la direction PBRC « Plan Budget Résultat Centrale » dans le cadre du processus de consolidation.

Pour la société AXA, ces engagements sont classés en trois grandes catégories.

SÛRETÉS, CAUTIONS, AVALS ET GARANTIES

Les sûretés, cautions, avals et garanties font l'objet d'un encadrement par le Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance qui fixe notamment le montant annuel autorisé ainsi que les plafonds par catégorie d'engagement, et sont soumis à une procédure spécifique. Les directions DJC et DCFG ont la charge de cette surveillance et notamment, l'analyse de la nature juridique de l'engagement, l'organisation de sa validation préalable par les organes sociaux et le suivi de l'exécution de cet engagement. Ces garanties sont, pour la plupart, consenties à des filiales au profit de tiers ou relatives à des garanties sur des prêts intra-Groupe.

INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Afin de gérer et optimiser les risques de taux et de change, la DCFG est autorisée à utiliser des instruments dérivés, principalement des swaps de taux, de devises et de change, des instruments de change à terme, ainsi que des options, des caps et des floors. Ces instruments, qui peuvent être standardisés ou structurés, sont utilisés dans le cadre de stratégies revues par le Comité Financier du Conseil de Surveillance. Les opérateurs autorisés à engager la Société et à conclure ces opérations, sont mentionnés dans un recueil de signatures, remis aux contreparties bancaires.

La DCFG est organisée de manière à établir une séparation des responsabilités entre l'équipe en charge de l'initiation des opérations sur instruments dérivés et celle responsable du contrôle des risques associés. Cette dernière est en charge de l'établissement de reportings détaillés permettant de consolider et contrôler les positions de taux et de change. En outre, les opérations sur instruments dérivés sont valorisées quotidiennement par la Société, à l'aide d'un système de gestion intégré. À chaque clôture semestrielle, les valorisations sont vérifiées, opération par opération, avec une source bancaire externe.

Enfin, lors de la mise en place d'une stratégie de couverture, la DCFG établit, le cas échéant, les documentations et tests d'efficacité permettant de justifier la comptabilité de couverture.

AUTRES ENGAGEMENTS

La DCFG est en charge de la gestion du risque de liquidité. À ce titre, la DCFG détermine le montant adéquat de lignes de crédit confirmées, dont le Groupe doit disposer afin de faire face à une crise de liquidité, et fixe les contraintes du profil de remboursement de dettes.

Grâce à une politique de vigilance constante dans la documentation contractuelle, sur les clauses pouvant engager le Groupe, AXA s'assure qu'il n'est pas exposé à des clauses de défaut ou d'exigibilité anticipée pouvant avoir un impact significatif sur sa structure financière.

Les informations concernant les engagements hors bilan sont détaillées dans l'annexe aux comptes annuels d'AXA.

Gestion de la structure financière du Groupe

Le Comité Financier du Conseil de Surveillance, ainsi que le Directoire, sont régulièrement informés par le Directeur Financier Groupe des projets majeurs et changements relatifs à la gestion de la structure financière consolidée du Groupe. Ils examinent périodiquement les analyses et prévisions. Ces dernières, accompagnées d'analyses de sensibilité qui prennent en compte des scénarios extrêmes de variations des marchés financiers, sont également mises à jour mensuellement dans un tableau de bord destiné au Directoire.

Par ailleurs, le Comité Financier d'une part, revoit les méthodes d'analyse des risques, les normes de mesure et les plans d'actions, permettant de maintenir une structure financière solide et d'autre part, fixe les limites à l'intérieur desquelles la Direction peut agir.

En étroite collaboration avec les équipes financières locales, la DCFG est en charge de (i) définir et piloter l'adéquation des fonds propres des filiales, (ii) définir et piloter la politique de liquidité du Groupe, (iii) coordonner et centraliser la politique de financement du Groupe.

SURVEILLANCE DE L'ADÉQUATION DES FONDS PROPRES DU GROUPE ET DES ENTITÉS DU GROUPE

Solvabilité réglementaire locale

La Direction Financière de chacune des entités est en charge de l'établissement des états réglementaires, ainsi que des échanges avec les autorités réglementaires locales.

Dans le cadre d'un processus récurrent d'allocation du capital, un reporting incluant les positions de solvabilité réelles et prévisionnelles est envoyé périodiquement par chacune des entités à la DCFG, permettant de s'assurer de l'adéquation du niveau des fonds propres de chaque entité en fonction des contraintes réglementaires qui lui sont propres.

Par ailleurs, les entités réalisent des simulations tenant compte des différentes obligations réglementaires qu'elles doivent respecter, en utilisant des scénarios extrêmes sur les actifs (tant sur la valeur de marché des actions que sur l'évolution des taux d'intérêt) chaque semestre. Ces simulations sont consolidées par la DCFG, ce qui lui permet de mesurer le degré de flexibilité financière dont dispose chacune des entités.

Solvabilité consolidée

Le Groupe AXA étant soumis à la réglementation relative à la surveillance complémentaire des groupes d'assurances, la direction PBRC procède à un calcul de la marge de solvabilité ajustée sur la base des comptes consolidés du Groupe, transmis chaque année à l'Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles.

La DCFG effectue en continu une prévision à 3 ans, ainsi que des analyses de sensibilité en utilisant des scénarios extrêmes sur l'évolution des marchés des actions et des taux d'intérêts.

SURVEILLANCE ET GESTION DU RISQUE DE LIQUIDITÉ

La maîtrise du risque de liquidité incombe aux différentes entités opérationnelles. La DCFG en assure un suivi consolidé, permettant de mesurer de manière homogène la durée des ressources du Groupe. Pour cela, elle a formalisé des principes de suivi et de mesure des ressources et les normes de gestion du risque de liquidité.

- la liquidité est gérée de manière centralisée et prudente grâce au maintien d'un stock important de lignes de crédit à moyen terme, confirmées et non utilisées, et à l'utilisation de ressources d'endettement de maturité longue, en grande partie subordonnées,
- le GIE AXA Trésorerie Europe centralise la gestion de la trésorerie des entités de la zone Euro, encadrée par des normes de gestion mises en place par le Groupe permettant de sécuriser la liquidité grâce au profil des actifs investis, avec notamment la détention d'un portefeuille important d'actifs éligibles auprès de la Banque Centrale Européenne (BCE),
- un plan d'urgence de liquidité, au niveau du Groupe, permet par ailleurs de s'assurer de la capacité à résister à d'éventuelles crises de liquidité.

POLITIQUE DE FINANCEMENT DU GROUPE ET GESTION DE L'ENDETTEMENT CONSOLIDÉ

Afin d'assurer au Groupe une flexibilité financière élevée, la DCFG coordonne, en liaison avec les entités, l'endettement consolidé, ainsi que sa gestion en termes de risques de taux et de change. Pour cela, la DCFG a formalisé les principes de gestion et de mesure des ressources en matière de risques de taux et de change, afin de disposer d'une position consolidée homogène. Elle s'appuie sur les informations remontées des entités. Un rapprochement comptable est effectué chaque semestre.

La structure de nos ressources financières et les ratios d'endettement sont gérés avec l'objectif de maintenir, même dans un environnement défavorable de hausse des taux, de baisse des marchés actions et de diminution des résultats, une qualité et des niveaux compatibles avec nos objectifs de notation de solidité financière. La structure des ressources financières, ainsi que l'échéancier de refinancement et la charge financière, sont gérés sur la base d'un plan à trois ans.

Évaluation et tests du contrôle interne

Le Groupe réalise une évaluation annuelle de l'efficacité de son contrôle interne financier et de ses contrôles et procédures relatifs aux informations publiées. Cette évaluation est conçue pour permettre au Président du Directoire et au membre du Directoire en charge des Finances, du Contrôle et de la Stratégie du Groupe AXA de signer les certifications annuelles requises par la Securities and Exchange Commission (« SEC ») dans le cadre des sections 302, 906 et 404 de la loi américaine Sarbanes-Oxley (« SOX »). En effet, AXA est régi par SOX en raison de sa cotation au New York Stock Exchange (NYSE). Pour l'exercice 2006, les dirigeants ont conclu que la conception et les modes opératoires du contrôle interne financier du Groupe étaient, au 31 décembre 2006, effectifs sur la base des critères établis dans le référentiel COSO et que les contrôles et procédures du Groupe relatifs aux informations publiées étaient également effectifs à cette date.

PricewaterhouseCoopers (PwC), auditeur des comptes de la Société déposés auprès de la SEC, a émis une opinion sans réserve à l'issue de « l'Audit intégré » des états financiers consolidés et du contrôle interne relatif à l'information financière pour l'exercice clos au 31 décembre 2006. L'opinion émise par PwC est disponible dans le chapitre 18 du rapport annuel (Form 20-F) 2006 du Groupe déposé de la SEC.

INFORMATION ET COMMUNICATION

Communication Financière

La qualité des informations financières et comptables repose sur le croisement des rôles d'élaboration, de relecture et de validation des informations financières entre les différents départements de la Direction Financière du Groupe, ainsi que sur le principe d'unicité de la source d'informations. Sauf rares exceptions, l'ensemble des informations financières communiquées par la Société provient de la Direction PBRC. Ces rares exceptions concernent les situations où les informations demandées par les marchés financiers sont des informations de « gestion », qui ne sont pas issues des systèmes de consolidation comptable et financière du Groupe.

Le contrôle des informations financières et comptables s'articule différemment en fonction des supports de communication afin d'en améliorer tant l'aspect qualitatif que l'aspect quantitatif :

Supports de communication financière (communiqué de presse, présentation aux analystes et marchés financiers...)
Ces supports sont réalisés et rédigés par la Direction de la Communication Financière avec pour objectif de donner une image synthétique, claire et intelligible des comptes du Groupe pour une période donnée et des opérations financières réalisées (fusion, acquisition, financement...). Ils sont revus et validés par la Direction Financière et par la Direction Juridique. Ils sont par la suite soumis pour approbation au Directoire, les communiqués de presse sur les comptes étant également revus par le Conseil de Surveillance. Les Commissaires aux

Comptes revoient les communiqués qui concernent les arrêtés des comptes annuels et semestriels.

La Direction de la Communication Financière assure la coordination des relations avec les analystes et les investisseurs du Groupe AXA.

Rapport Annuel (Document de Référence)
Plusieurs départements d'AXA contribuent à la préparation du Rapport Annuel (Directions de la Communication Financière, Communication Interne, Juridique), la Direction PBRC assurant la coordination de cette préparation ainsi que la cohérence globale des informations. Chacun des contributeurs veille à l'homogénéité et à la clarté du Rapport Annuel, qui est soumis pour relecture au Directoire.

L'ensemble des informations contenues dans le Rapport Annuel fait aussi l'objet d'une vérification par les Commissaires aux Comptes du Groupe, selon les normes professionnelles applicables en France.

Communication et Développement Durable

La Direction de la Communication et du Développement Durable définit la politique et pilote son déploiement à l'échelle mondiale, dans les domaines de la communication interne, des relations presse (outils et support), du développement durable, de la communication actionnaires individuels, et du mécénat. Elle est dotée des moyens nécessaires à la présentation d'une information fidèle, réactive et de qualité et à la maîtrise des risques d'image. Elle favorise le partage de l'information au sein du Groupe grâce, notamment, à des systèmes intranet/internet, des bases documentaires et des journaux périodiques internes. Elle s'appuie sur des réseaux de correspondants et des processus de circulation de l'information.

ÉVALUATION, SUIVI ET AMÉLIORATION EN CONTINU DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Évaluation des organes de gouvernance

Le Conseil de Surveillance, ainsi que certains de ses Comités spécialisés, s'évaluent régulièrement pour améliorer leur performance. L'évaluation du Conseil de Surveillance et des Comités du Conseil est décrite en première partie de ce rapport. Conformément à la loi, le Conseil de Surveillance exerce un contrôle permanent de la gestion du Directoire.

Direction Audit

Mission

L'Audit Groupe s'assure pour le compte du Directoire et du Comité d'Audit d'AXA de l'efficacité et de l'efficience des dispositifs de contrôle interne du Groupe AXA. Son périmètre d'intervention comprend l'ensemble des filiales, entreprises, activités ou projets qui le composent.

L'Audit Groupe fonctionne selon une Charte approuvée par le Directoire et le Comité d'Audit d'AXA.

Au plan international, l'audit interne est une profession qui possède sa propre organisation professionnelle, l'Institut de l'Audit Interne (Institute of Internal Auditors – « IIA »). L'IIA a établi des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. Ces normes sont reconnues par les régulateurs et ont été adoptées par l'Audit Groupe, pour une application globale.

Organisation et Ressources

L'audit est organisé autour d'une équipe centrale, l'Audit Groupe, et d'équipes d'audit interne implantées dans les entités du Groupe. L'ensemble du dispositif d'audit d'AXA est coordonné et supervisé par l'Audit Groupe. Celui-ci dispose de deux modes d'action privilégiés :
- le management des équipes d'audit interne des entités opérationnelles,
- la conduite de missions d'audit stratégique et la coordination de missions d'audit transversal.

Le Directeur de l'Audit Groupe dépend du Président du Directoire (et ses fonctions sont rattachées au membre du Directoire en charge des finances, du contrôle et de la stratégie) et a également un contact direct avec le Président du Comité d'Audit d'AXA.

Les équipes d'audit locales sont placées sous la responsabilité d'un Directeur de l'Audit, qui rend compte directement à son Directeur Général ou à son Directeur Financier ou encore à un membre du Comité Exécutif, et également à son comité d'audit local. Les équipes d'audit locales reportent également à l'Audit Groupe.

Étendue des travaux

L'Audit Groupe exerce sa responsabilité en :
- coordonnant les équipes d'audit interne à travers l'établissement de directives et de normes d'audit interne, le processus annuel d'audit fondé sur les risques, et le suivi de la qualité des travaux effectués,
- s'assurant de l'allocation et du niveau des ressources mises à disposition des équipes d'audit interne et du suivi annuel d'indicateurs de performance et de couverture de l'Audit Interne,
- réalisant des missions d'audit stratégique et coordonnant des missions d'audit transversal, qui visent à déterminer si la direction des entités opérationnelles exerce de façon efficace ses fonctions en matière de planification, d'organisation, de pilotage et de contrôle.

Les équipes d'audit locales se concentrent principalement sur l'identification des principaux risques de leur entité, et sur l'évaluation de la conception des contrôles et la façon dont ils fonctionnent.

Suivi des recommandations de missions d'audit

Les missions d'audit, en général, donnent lieu dans un rapport d'audit à des recommandations à mettre en œuvre par les audités. Les équipes d'audit interne du Groupe présentent à la Direction Générale et au Comité d'Audit de leur entité les principales conclusions de leurs travaux et le suivi des plans d'actions qui en découlent.

Les recommandations de l'Audit Groupe et les plans d'actions attachés font l'objet d'un suivi systématique dont les résultats sont présentés au Directoire et au Comité d'Audit.

Les Comités d'Audit du Groupe jouent un rôle important en matière de contrôle des plans d'audit, des ressources et des reportings des équipes d'audit interne des entités locales.

AXA Way

Afin d'améliorer le service aux clients et aux distributeurs, AXA a décidé de s'appuyer depuis 2002 sur une démarche formalisée d'amélioration continue des processus opérationnels, appelée AXA Way. Les équipes centrales définissent pour le Groupe la méthode commune, les standards de mise en œuvre, les objectifs globaux et les critères de suivi et d'évaluation des projets.

Elles organisent également la formation des équipes AXA Way. Les entités développent les projets avec le soutien d'un AXA Way Leader et le sponsoring du Chief AXA Way Officer de l'entité (systématiquement un membre du Comité Exécutif), en appliquant la méthode Groupe d'une manière adaptée aux caractéristiques de chaque projet.

Depuis le lancement en 2005 du projet d'entreprise Ambition 2012, AXA Way s'est placé en appui de la stratégie de différentiation pour faire d'AXA la société préférée dans son domaine d'activité. Les processus stratégiques ont été identifiés et des plans d'actions mis en place. L'ensemble des équipes AXA Way est mobilisé pour élever le niveau de qualité de nos opérations à la hauteur des attentes de nos clients.

Enquête « Scope » auprès des salariés du Groupe

AXA mène depuis 1993 des enquêtes auprès des collaborateurs afin que ces derniers puissent exprimer leur opinion sur AXA en tant qu'employeur. Les résultats de cette enquête, communiqués à l'ensemble des salariés du Groupe, font l'objet d'un dialogue entre managers et collaborateurs, qui est suivi de plans d'actions dont la synthèse est revue par le Directoire. Depuis 2002, cette enquête est annuelle.

Système de remontée d'incidents majeurs

En application du Code de Déontologie Professionnelle Groupe, les collaborateurs du Groupe peuvent soumettre toute question éventuelle qu'ils pourraient se poser sur des questions comptables, de contrôle interne, d'audit ou de fraude directement au Président du Comité d'Audit d'AXA. Tout collaborateur a également la possibilité de s'adresser à son supérieur hiérarchique, à un représentant des Ressources Humaines, du Département Juridique ou de déontologie de sa société, ou à la Direction Juridique Centrale d'AXA.

La CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés) a adopté et publié fin 2005 un document d'orientation définissant sa position en matière de mise en œuvre des dispositifs « d'alerte professionnelle ». AXA a revu son système de remontée d'incidents majeurs pour en assurer la conformité avec les règles de la CNIL.

CONSOLIDATION, CONTRÔLE DE GESTION ET CONTRÔLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE DU GROUPE

Principes

Les fonctions de consolidation, de contrôle de gestion ainsi que le contrôle de l'information financière et comptable sont assurés par la Direction Plan Budget Résultat Centrale (PBRC), qui fait partie de la Direction Financière et qui travaille en réseau avec ses départements correspondants dans les différentes directions financières des entités du Groupe (départements PBR). PBRC a mis en place des procédures et standards afin de permettre un suivi adéquat et approprié à la structure décentralisée du Groupe.

Les missions de PBRC recouvrent notamment :
- la définition et la diffusion des standards de consolidation, de reporting du Groupe et l'animation du réseau PBR dans le monde,
- la gestion du système de reporting économique et comptable du Groupe,
- la coordination de l'élaboration du Document de Référence déposé auprès de l'AMF,
- la coordination de l'élaboration du Rapport Annuel 20-F déposé auprès de la SEC,
- la mise en place et l'utilisation des outils de contrôle de gestion,
- l'analyse des données chiffrées représentatives de l'activité et du résultat et des indicateurs de performance clés,
- la relation avec les Commissaires aux Comptes et la contribution aux Comités d'Audit autant que de nécessaire.

Dans cette direction, l'information financière et comptable est ainsi consolidée dans le respect des normes comptables internationales IFRS, telles qu'adoptées par l'Union Européenne, et revue et éclairée par une analyse économique complémentaire. Les états financiers inclus dans le présent Rapport Annuel ne présentent pas de différence entre les normes comptables internationales IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne et les normes comptables internationales IFRS édictées par l'IASB.

Rôles respectifs des Directions PBR locales et centrale

Les entités sont responsables de la consolidation et du contrôle de l'information financière produite à leur niveau (palier de consolidation), tandis que PBRC est responsable de la revue de cette information permettant l'élaboration des comptes consolidés et des synthèses réalisées au niveau du Groupe.

Dans ce contexte, PBRC a la responsabilité :
- en amont du processus de consolidation et de contrôle : des outils de remontée de l'information dont l'outil de consolidation, du manuel de consolidation, du manuel de reporting, du manuel d'élaboration de l'embedded value et de l'émission d'instructions aux entités,
- en aval du processus de consolidation et de contrôle : de la revue de l'information financière et comptable produite par les entités, et de l'élaboration des différents produits finis dont le Document de Référence,
- en parallèle, du suivi et de la résolution de sujets techniques comptables propres à la Société et aux entités.

L'outil de consolidation, géré et actualisé par une équipe dédiée, est localement alimenté par les données financières comptables conformes aux standards comptables du Groupe et retraitées pour tenir compte des règles de consolidation et des normes comptables internationales IFRS.

L'outil de consolidation permet aussi de remonter une information permettant d'exercer le contrôle de gestion dans un objectif d'éclairage économique des comptes consolidés. Le processus d'élaboration et de validation de l'information est analogue à celui de la production de l'information financière consolidée.

Les standards comptables du Groupe, conformes aux normes comptables et réglementaires en vigueur pour la consolidation des comptes, sont formalisés dans le manuel de consolidation du Groupe. Régulièrement, ce manuel est remis à jour par une équipe d'experts PBRC, relu et validé par les Commissaires aux Comptes et mis à la disposition des entités du Groupe.

Mécanismes de contrôle

Comme indiqué ci-dessus, les entités sont responsables du contrôle de l'information consolidée produite à leur niveau. A cet égard, le directeur financier de chaque entité s'engage, par une signature formelle, sur la fidélité des données consolidées reportées dans Magnitude (outil de consolidation du Groupe) et leur conformité avec le manuel des principes comptable du Groupe et les instructions.

En outre, la revue et l'analyse de l'information financière et comptable consolidée, accompagnée de commentaires rédigés par les entités qui constituent des paliers de consolidation, sont assurées au niveau du Groupe par les équipes de PBRC dédiées aux relations avec les entités. Ces équipes revoient notamment :

- les retraitements d'homogénéisation et de consolidation,
- les états financiers détaillés, y compris :
  - les informations transmises à la communication financière,
  - l'annexe aux comptes consolidés,
  - l'ensemble des informations complémentaires à l'annexe et publiées dans le rapport semestriel et annuel du Groupe,
- l'analyse du résultat, des capitaux propres et des principales lignes du bilan ;
- le rapport d'activité.

Cette organisation s'applique pour toutes les publications du Groupe AXA : les comptes consolidés deux fois par an (30 juin et 31 décembre), le chiffre d'affaires et autres indicateurs d'activité quatre fois par an, et l'embedded value une fois par an.

L'organisation repose à chaque fois sur le travail d'équipe décrit ci-dessus, réalisé en collaboration étroite avec les Commissaires aux Comptes du Groupe de la manière suivante :

- anticipation avec les experts et les Commissaires aux Comptes des évolutions de normes comptables et mise en application des éventuels changements de règles après approbation des experts et des Commissaires aux Comptes du Groupe,
- résolution dans les phases de pré-clôture des principaux points d'audit, formalisée par des réunions d'arrêté avec les Commissaires aux Comptes locaux et centraux, et des équipes financières locales et centrale,
- présentation des principales options de clôture au Directoire puis au Comité d'Audit,
- finalisation de l'audit des informations financières et comptables au moment de l'arrêté des comptes lors de réunions en la présence des équipes financières locales et centrale, ainsi que des Commissaires aux Comptes locaux et centraux qui présentent le résultat de leurs audits.

Autres éléments

Conjointement à ces travaux de clôture, la Direction PBRC établit à usage interne un reporting mensuel d'activité, un reporting trimestriel des indicateurs de profitabilité, une visée (prévision) des résultats semestriels et deux visées des résultats annuels, et réalise la consolidation des informations financières, du budget et du plan stratégique. Les Commissaires aux Comptes interviennent dans le cadre de l'identification des risques, de la validation des principes et options de clôture envisagées, ainsi que des clôtures annuelles et semestrielles.

CONCLUSION

Grâce à sa structure de gouvernance, à ses organes sociaux, à l'organisation de ses départements internes, à la définition et au suivi de procédures strictes, AXA a mis en place un système de contrôle interne, considéré comme étant adapté aux risques liés à son métier.

Ce système ne peut pas donner une garantie à toute épreuve ; néanmoins il constitue une structure de contrôle très robuste pour une entreprise globale telle qu'AXA.

La Direction du Groupe est attentive aux évolutions permanentes des risques et recherche une amélioration régulière de son dispositif de contrôle interne.

PARTIE 3 > RÉMUNÉRATIONS

Pour tout développement sur les principes et les règles arrêtés par le Conseil de Surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux il convient de se reporter à la Partie III, Section 3.2 du présent Rapport Annuel.