



Bâtir la confiance

ACTIVITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

RAPPORT ANNUEL 2006



Vivre Confiant

Sommaire



18

LES ATOUTS STRATÉGIQUES DU GROUPE

- La Protection Financière, un métier à forte dimension humaine 20
- Construire ensemble la société préférée 22
- Répondre aux enjeux du développement durable 26
- L'excellence opérationnelle au service des clients 28
- Des équipes engagées et motivées, un vecteur de réussite 32



36

LES ACTIVITÉS DANS LE MONDE

- France, un leadership défendu par une croissance soutenue 38
- Europe du Nord, Centrale et de l'Est, des positions solides 40
- Région Méditerranée, des horizons prometteurs 42
- Grande-Bretagne et Irlande, bond en avant des activités 44
- Amérique du Nord, une croissance sur des zones à fort potentiel 46
- Japon, Asie-Pacifique, un réservoir de croissance 48
- Assurance internationale, une présence partout dans le monde 50
- La gestion d'actifs en expansion sur un marché porteur 52

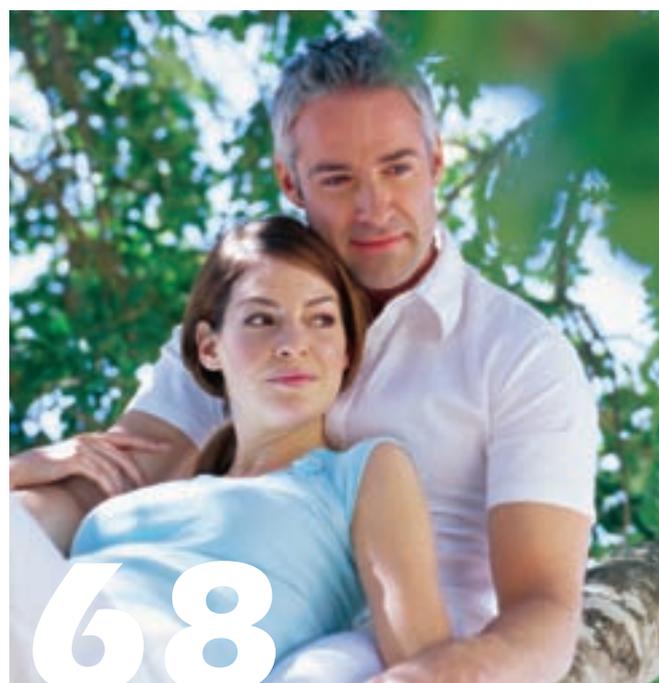
02	Profil
03	Message de Claude Bébéar
04	Interview d'Henri de Castries
06	Faits marquants 2006
08	Le Groupe AXA dans le monde
10	Chiffres clés 2006
14	La vie du titre
16	Faits et chiffres sociaux et environnementaux
77	Cahier des indicateurs



54

LES PRINCIPES DE GOUVERNANCE

- L'organisation et les responsabilités 56
- Politique de rémunération, comment gérer la performance 60
- Relation avec les actionnaires, un partenariat dynamique et transparent 62
- Une gestion optimisée des risques pour une performance à long terme 64
- L'éthique du Groupe, socle de la confiance 66



68

LES ACTIONS ENVERS LA CITÉ ET L'ENVIRONNEMENT

- La Protection Financière au cœur de la société civile 70
- Préservation de l'environnement, une approche cohérente 74

52

millions de clients

dans le monde font confiance
au Groupe AXA

120 000

collaborateurs AXA (salariés et distributeurs exclusifs)

Au 22 décembre 2006, 30 000 collaborateurs
de Winterthur ont rejoint les équipes AXA,
ce qui porte le nombre de collaborateurs à **150 000**
au 1^{er} janvier 2007

dont

17 000

collaborateurs
impliqués bénévolement
dans le monde associatif

**Le Groupe AXA
est présent dans**

47

pays

79

milliards d'euros

de chiffre d'affaires
+ 11 % à données
comparables

4,0

milliards d'euros

de résultat opérationnel
+ 21 % à taux de change constants

5,1

milliards d'euros

de résultat net part du groupe
+ 18 % à taux de change constants

1,06

euro de dividende par action

Sous réserve de la décision
de l'AGM du 14 mai 2007

Sauf mention particulière, les données figurant dans ce document sont « hors Winterthur ».



CLAUDE BÉBÉAR, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Il est clair que, le seul moyen efficace de permettre aux pays en voie de développement de décoller, c'est bien de les aider à créer des emplois chez eux, de les aider à développer des élites professionnelles et à les garder ! On se rend compte qu'envoyer de l'argent qui sera plus ou moins bien utilisé – quand il n'est pas détourné – est infiniment moins efficace que de demander à nos entreprises de

transférer du travail. C'est ainsi que les délocalisations ajoutent à leur objectif d'efficacité économique, une dimension de solidarité internationale. Car la suppression d'emplois ou la moindre croissance des emplois dans le pays développé, provoquée par une délocalisation est incomparablement moins importante que la création d'emplois et de richesses dans le pays en développement qui en bénéficie.

On peut même considérer que si un pays riche veut aider efficacement un pays pauvre, le moyen le plus efficace est d'aider une de ses entreprises nationales à créer une filiale dans le pays pauvre en lui imposant, comme contrepartie, un cahier des charges l'obligeant à former des employés, cadres et dirigeants locaux et, pourquoi pas, à envisager progressivement un transfert de propriété de la filiale locale à ses collaborateurs. Les pays riches doivent aussi comprendre que, lorsqu'ils aident un pays pauvre à décoller, c'est pour eux un nouveau marché qui s'ouvre. Une délocalisation est ainsi un investissement pour l'avenir.

AXA a toujours considéré que d'internationaliser était garantir son avenir. Qu'investir dans les pays qui se développent, même si cela peut poser des problèmes à court terme, est une nécessité pour subsister sur le long terme. Que serait AXA aujourd'hui s'il n'était que français ?

La mondialisation bouscule les habitudes. Par son ampleur d'abord. Nous avons l'impression que jamais les échanges internationaux n'ont été aussi importants, même si, en proportion de l'activité mondiale, ils ne sont pas plus importants qu'ils ne l'étaient au début du xx^e siècle. Par sa nature, ensuite. Schématiquement on peut dire que les pays riches importaient des matières premières et exportaient des produits manufacturés. Aujourd'hui, l'équation est moins simple : les pays riches importent de plus en plus de produits manufacturés simples – les tee-shirts chinois – ou sophistiqués – des puces électroniques. La concurrence commerciale très vive entre des agents économiques venus de toutes parts incite les producteurs de marchandises ou de services à bouleverser leurs méthodes de production mais aussi leurs sites d'activités soit pour baisser leurs coûts, soit pour se rapprocher de leur clientèle. Les pays riches voient ainsi leur échapper un fonds de commerce traditionnel, et les délocalisations – puisqu'il faut bien appeler les choses par leur nom – déclenchent des réactions protectionnistes (« gardons nos emplois ») sans que soit remise en cause la recherche de prix toujours plus bas, recherche qui a justement provoqué la plupart des délocalisations.

Par ailleurs, les pays riches affirment vouloir aider les pays pauvres. Le Nord veut aider le Sud. Que de symposiums sur ce thème. Que de bonnes volontés exprimées ! Mais comment faire ?

Claude Bébéar



HENRI DE CASTRIES,
PRÉSIDENT
DU DIRECTOIRE

AXA a réalisé une très bonne année 2006. Quelle lecture en faites-vous ?

Effectivement, AXA affiche de très bons résultats sur l'exercice 2006. L'environnement général a été favorable, et nous commençons à voir le fruit des efforts stratégiques et opérationnels engagés depuis plusieurs années. Grâce à la performance remarquable des équipes sur nos trois principaux métiers, les chiffres d'affaires dans chacune des branches sont supérieurs aux objectifs de croissance de long terme fixés dans le cadre de notre projet Ambition 2012. Et ce, pour la seconde année consécutive. La croissance organique annuelle du chiffre d'affaires est de 11 %, chiffre élevé et supérieur à celui de nos grands concurrents. Quant à notre résultat opérationnel, il progresse de 20 %. Cela confirme la pertinence de notre modèle opérationnel et la solidité de notre structure financière. En elle-même, l'année 2006 illustre parfaitement notre stratégie. L'effet d'accélération qu'a procuré une croissance organique vigoureuse et saine nous a permis de saisir les opportunités de croissance externe susceptibles de renforcer nos activités. Grâce à cette dynamique et aux acquisitions que nous avons réalisées, la taille du

Groupe a augmenté de 30 %. AXA est désormais mieux implanté localement et plus diversifié. En outre, l'intégration de Winterthur se révèle plus rapide que prévu en raison de la bonne collaboration qui règne entre les équipes. Aussi le potentiel de synergies a-t-il été revu à la hausse de 25 %.

Tous ces éléments sont le signe d'une croissance profitable. Ils confortent nos efforts permanents en matière d'innovation produits, de distribution et de qualité de service.

La forte croissance des résultats dépasse les objectifs chiffrés du projet Ambition 2012. Faut-il y voir une garantie de réussite ?

Le directoire et moi-même sommes très heureux de la rapidité avec laquelle les équipes se sont approprié le projet pour le porter et l'intégrer à leur quotidien. Depuis deux ans, les progrès accomplis ont été très importants. Les réflexions se concrétisent sur la meilleure organisation possible pour favoriser une croissance durable. À cet égard, Ambition 2012 est un cadre idéal pour progresser, notamment sur le développement de nos réseaux de distribution et sur le partage de l'innovation produits.

“ Tous ces éléments sont le signe d'une croissance profitable. Ils confortent nos efforts permanents en matière d'innovation produits, de distribution et de qualité de service. ”

Le succès de l'adaptation du produit américain Accumulator aux marchés allemand et japonais en est un exemple particulièrement significatif, mais il n'est pas le seul. J'attends beaucoup de ces initiatives transversales consacrées à l'innovation produits et à la distribution. Ce que j'observe au sein du Groupe me rend très confiant dans notre capacité à atteindre nos objectifs 2012, sauf retournement sensible et durable de la conjoncture. C'est une limite qui impose de rester prudent, même si nous pouvons compter sur la solidité de nos entités, la qualité des collaborateurs et les perspectives de croissance à long terme des métiers de la Protection Financière.

Vous ne manquez jamais une occasion de souligner la qualité des collaborateurs d'AXA. Faites-vous des ressources humaines un véritable levier stratégique ?

Bien sûr, c'est d'ailleurs l'un des objectifs d'Ambition 2012 qu'AXA devienne « l'employeur de référence ». Dans une industrie de services comme la nôtre, notre seule réelle richesse, ce sont les 150 000 collaborateurs que compte le Groupe depuis l'intégration de Winterthur.

Devenir la société préférée de nos collaborateurs ne se décrète pas, mais se gagne au quotidien par notre politique de ressources humaines et par la qualité du management des équipes. Nous avons ainsi mis en place un ensemble de mesures d'accompagnement du changement et de valorisation des fonctions, dont la rémunération n'est pas le seul aspect. Chaque collaborateur a ainsi formalisé son engagement dans la perspective 2012. Nous souhaitons parallèlement aller plus loin dans le partage des fruits de notre croissance en lançant le programme AXA Miles. Si l'Assemblée générale des actionnaires nous y autorise, nous distribuerons à chaque salarié 100 actions gratuites, 50 en 2007 pour marquer le succès des deux premières années d'Ambition 2012, et 50 dans deux ans, si nous respectons alors notre plan de marche. Ce programme traduit notre volonté d'engager l'ensemble des équipes dans un projet collectif à long terme. Aujourd'hui, les collaborateurs d'AXA détiennent plus de 5 % des actions et près de 6 % des droits de vote, mais 50 % d'entre eux seulement sont actionnaires. Le programme AXA Miles permettra à chacun de le devenir. Leur enthousiasme est précieux. Je souhaite qu'il demeure.

Faits marquants 2006

Des acquisitions ciblées sur des zones stratégiques

En 2006, AXA a réalisé des opérations de croissance et de développement sur des marchés clés.

- **Grèce** : un accord a été signé en octobre avec la seconde banque de Grèce, Alpha Bank, pour l'acquisition de sa filiale Alpha Insurance. Alpha Bank et AXA ont également signé un accord de bancassurance d'une durée de vingt ans.
- **Hong Kong** : AXA Asia Pacific Holdings, la filiale australienne d'assurance-vie du Groupe, a réalisé en janvier l'acquisition de MLC Hong Kong et de MLC Indonesia.

- **Inde** : la joint-venture Bharti AXA Life Insurance Company Ltd, créée en août 2005 en association avec Bharti Enterprises, a reçu en juillet l'approbation finale pour exercer son activité d'assurance-vie en Inde.

- **Pologne** : AXA a pris position au mois de février sur l'un des marchés européens de l'assurance les plus prometteurs avec l'ouverture d'une succursale d'assurance directe automobile.

- **Qatar** : AXA a obtenu en novembre une licence d'exploitation au Qatar, via sa filiale AXA Insurance Gulf.

AXA acquiert Winterthur

Le 14 juin, AXA a annoncé l'acquisition de Winterthur pour un montant de 7,9 milliards d'euros. Cette opération est cohérente avec la stratégie d'AXA de croissance organique complétée par des acquisitions ciblées. Elle constitue, pour le Groupe, une opportunité unique de se développer plus rapidement en renforçant sa position en Europe occidentale et dans les marchés en forte croissance d'Europe de l'Est et d'Asie. Avant son acquisition par AXA, Winterthur était présent dans 17 pays, comptait 13 millions de clients et plus de 30 000 collaborateurs dans le monde. Classé parmi les dix premiers assureurs généralistes européens avec une place de leader en Suisse, il bénéficie d'une présence bien établie en Allemagne, en Espagne, au Benelux et au Royaume-Uni. Winterthur a, en outre, développé avec succès des activités d'assurance-vie à forte croissance en Europe de l'Est, à Hong Kong et au Japon. Son portefeuille d'activités est réparti entre vie-épargne-retraite (62 % du chiffre d'affaires) et dommages (38 % du chiffre d'affaires). L'acquisition



de Winterthur permet non seulement de compléter et de renforcer les réseaux de distribution et l'offre de produits d'AXA, mais aussi d'accentuer sa diversification géographique dans des pays clés.

Avec l'acquisition de Winterthur, AXA consolide sa position sur cinq marchés européens stratégiques :

- en Espagne, AXA devient numéro 2 en dommages ;
- en Allemagne, AXA s'inscrit parmi les cinq premiers acteurs en dommages, vie-épargne-retraite et santé ;
- en Belgique, AXA renforce sa position de numéro 1 en dommages et de numéro 4 en vie-épargne-retraite.

Cession d'AXA RE

AXA a cédé sa filiale AXA RE à PARIS RE Holdings, une société créée et capitalisée par un groupe d'investisseurs internationaux sous l'égide de Stone Point Capital. La transaction a été définitivement conclue le 21 décembre. Parallèlement, AXA a pris une participation de 3,4 % dans PARIS RE Holdings.

Accumulator, un contrat à déclinaison internationale

Lancé avec succès aux États-Unis, Accumulator est un contrat d'assurance-vie multisupport qui propose des garanties en cas d'accident de la vie ou de contre-performances des marchés financiers. Ce produit de prévoyance-retraite innovant est progressivement décliné et adapté dans les pays où AXA est implanté. Développé au Japon sous l'appellation Accumulator Platinum début 2006, il a ensuite été lancé sous le nom de TwinStar en Allemagne. Le déploiement devrait se poursuivre en Belgique, en France, dans la région Méditerranée, au Royaume-Uni et en Asie.



Campagne The AXA Plan

Initialement développée en Australie, la campagne « The AXA Plan » communique sur les activités d'AXA tout en plaçant les besoins des consommateurs au cœur de son message. Fort de son succès, ce concept publicitaire a été déployé en Asie/Océanie et en Europe. AXA est aujourd'hui perçue sur ses principaux marchés comme une entreprise financièrement sûre et experte dans ses domaines d'activité. Le Groupe souhaite faire évoluer cette perception et enrichir la marque d'une dimension plus émotionnelle.

AXA Avenue : une idée originale

Pour répondre à la volonté politique « d'éduquer » les Britanniques à la gestion de leurs finances, AXA UK a conçu une opération événementielle particulièrement originale intitulée AXA Avenue. « Deux groupes de familles sont répartis de part et d'autre de l'AXA Avenue. Les familles du premier groupe profitent de conseils financiers personnalisés, tandis que les foyers du second restent maîtres de leurs

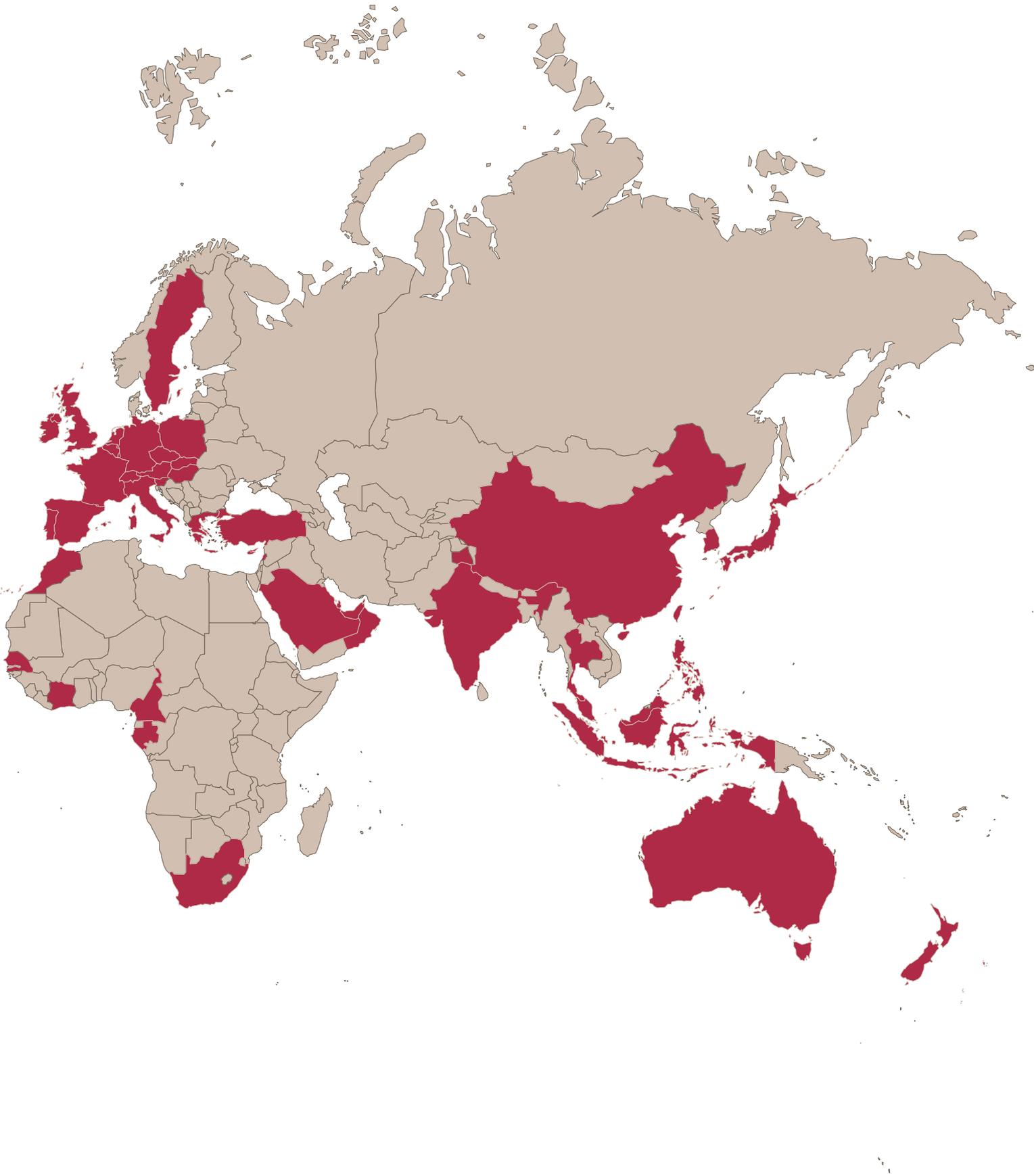


finances. » L'objectif de cette opération est de prouver qu'un foyer bénéficiant de l'aide d'un conseiller est à même de prendre de meilleures décisions que celui qui n'en bénéficie pas. Cette expérience sociale a reçu le prix de la meilleure campagne événementielle en Grande-Bretagne.

AXA, grand mécène de la culture



En 2006, le Groupe AXA a reçu la médaille de grand mécène de la culture pour les actions de mécénat menées tout au long de l'année 2006 en faveur du patrimoine artistique et culturel français.



■ Implantations, y compris
les acquisitions réalisées en 2006
(Winterthur, Seguro Directo, La Citadelle, MLC Hong Kong et Indonesia)

Pour plus d'information, consultez :
www.axa.com/fr/groupe/presdechezvous

Chiffres clés 2006

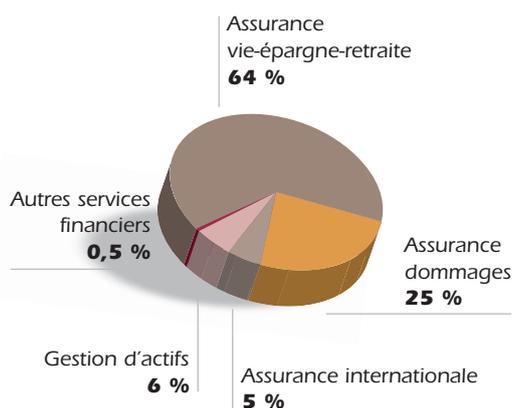
2006 a été marquée par une très bonne performance sur toutes les activités, résultat opérationnel en hausse de 21 % à 4 010 millions d'euros, résultat courant en hausse de 20 % à 5 140 millions d'euros, valeur des affaires nouvelles vie en hausse de 34 % à 1 501 millions d'euros. Des résultats qui permettent à AXA de proposer un dividende de 1,06 euro par action, en hausse de 20 % par rapport à 2005.

Indicateurs d'activité

Progression des activités	2005	2006
Vie-épargne-retraite (volume des affaires nouvelles ⁽¹⁾)	+ 11 %	+ 15 %
Dommages (chiffre d'affaires)	+ 3 %	+ 4 %
Gestion d'actifs (chiffre d'affaires)	+ 14 %	+ 29 %

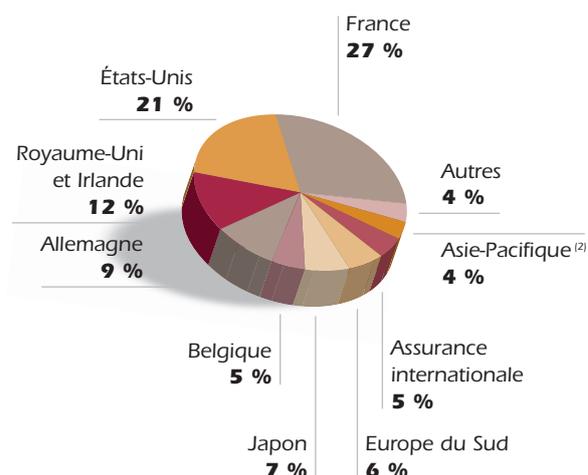
Répartition du chiffre d'affaires par activité

TOTAL
78,8 milliards d'euros



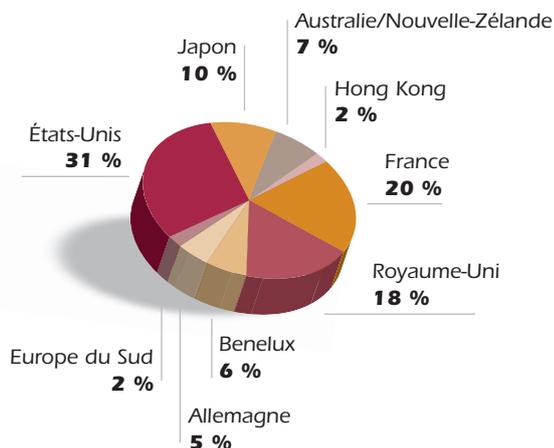
Répartition des activités d'assurance par zone géographique

TOTAL
74,0 milliards d'euros



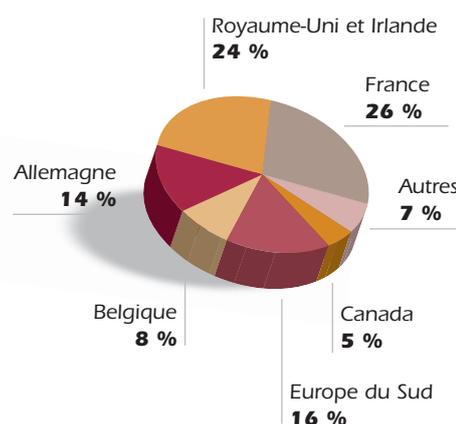
Répartition des affaires nouvelles ⁽¹⁾ vie-épargne-retraite, par zone géographique

TOTAL
6,2 milliards d'euros



Répartition des cotisations dommages ⁽³⁾ par zone géographique

TOTAL
19,8 milliards d'euros



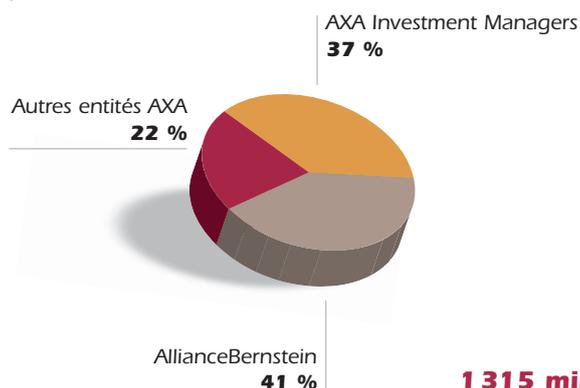
(1) Les Annual Premiums Equivalent (APE) sont la somme de 100 % des affaires nouvelles en primes périodiques et de 10 % des primes uniques. Données part du groupe.

(2) Hors Japon.

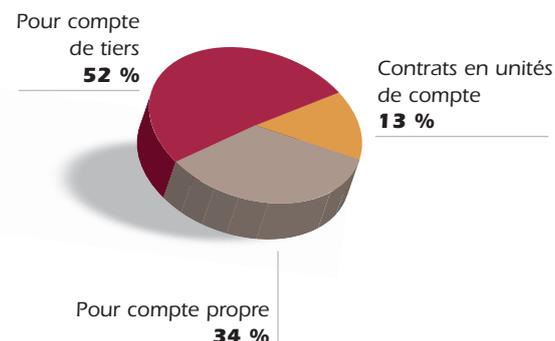
(3) Ou primes.

Actifs gérés

Répartition des actifs gérés par société



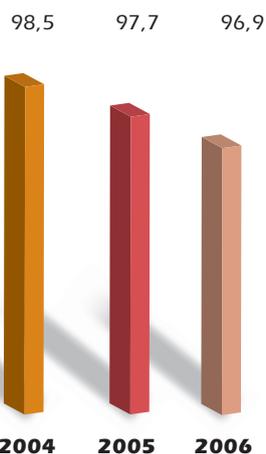
Répartition des actifs gérés par type



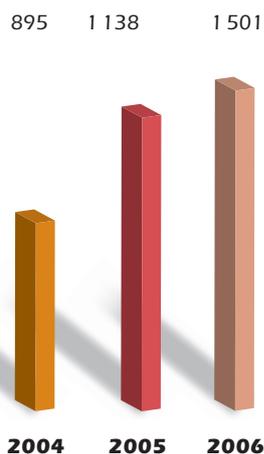
TOTAL
1 315 milliards d'euros ⁽⁴⁾

Indicateurs de profitabilité

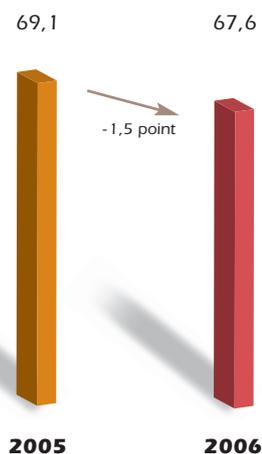
Ratio combiné dommages (en %)



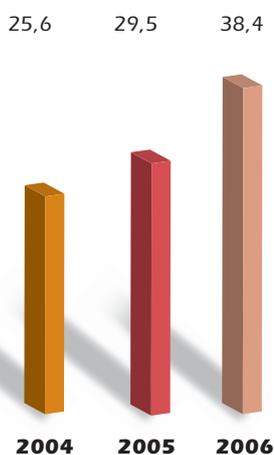
Valeur des affaires nouvelles vie (en millions d'euros)



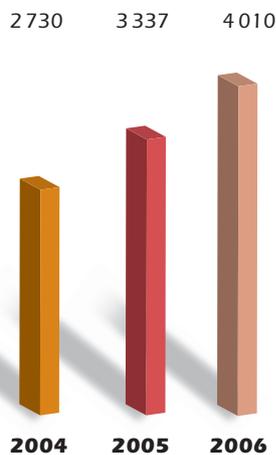
Ratio d'exploitation opérationnel de la gestion d'actifs (en %)



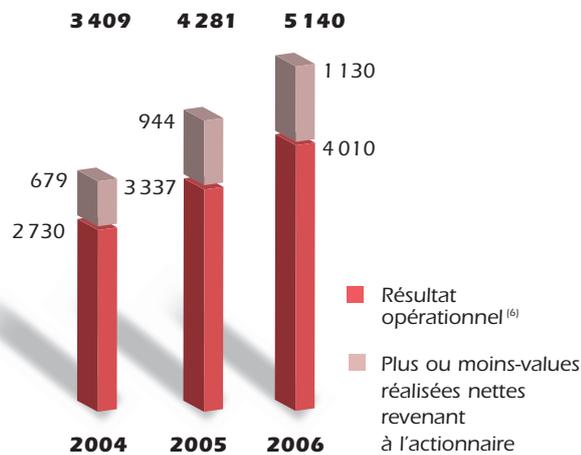
Embedded Value vie (en milliards d'euros)



Résultat opérationnel (en millions d'euros)



Résultat courant (en millions d'euros)

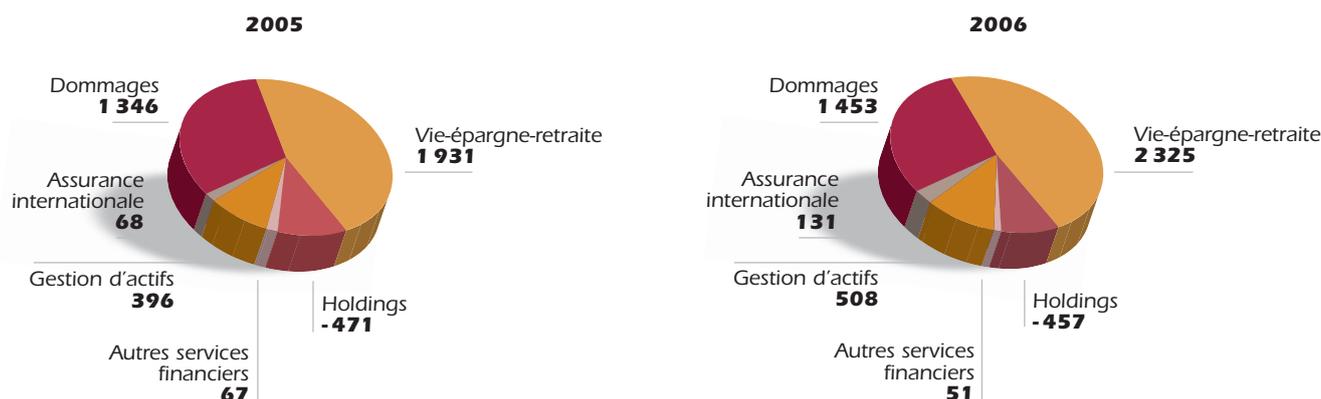


(4) Y compris Winterthur.

(5) Calculée selon les principes de l'European Embedded Value (EEV). La méthodologie appliquée pour le calcul de l'EEV repose sur une approche « market consistent » pour mieux appréhender l'évaluation du risque.

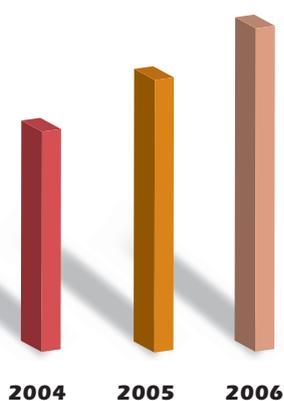
(6) à (9) Voir légende page 12.

Répartition du résultat opérationnel par activité (en millions d'euros)



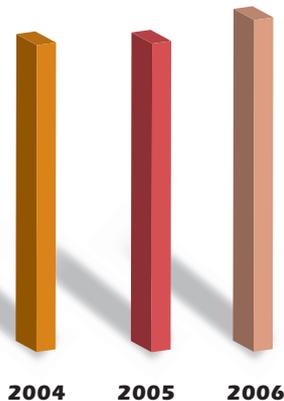
Bénéfice net courant par action ⁽⁶⁾⁽⁹⁾ sur une base totalement diluée (en euros)

1,79* 2,21* 2,59



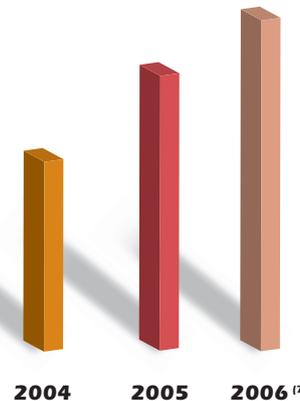
Taux de distribution ⁽⁷⁾ (en %)

40 40 43



Dividende par action ⁽⁸⁾ (en euros)

0,61 0,88 1,06



* Publié 2004 : 1,78 ; publié 2005 : 2,16.

Indicateurs de bilan

Résultat net part du groupe (en millions d'euros)	2004	2004	2005	2005	2006
	Retraité ⁽⁶⁾	Publié	Retraité ⁽⁶⁾	Publié	
Résultat opérationnel	2730	2637	3337	3258	4010
Part des plus-values réalisées nettes revenant aux actionnaires	679	705	944	850	1 130
Résultat courant ⁽⁶⁾	3409	3342	4281	4108	5140
Gains ou pertes sur actifs financiers (comptabilisés en juste valeur par résultat) et sur dérivés	416	428	122	149	-226
Impact des opérations exceptionnelles (incluant les activités discontinuées)	10	10	-72	-72	196
Charges nettes sur écarts d'acquisition et autres actifs incorporels de même nature	-41	-41	-13	-13	-24
Résultat net part du groupe	3793	3738	4318	4173	5085

(6) Le résultat opérationnel correspond au résultat courant, à l'exception des plus ou moins-values réalisées nettes revenant à l'actionnaire. Les plus ou moins-values réalisées nettes revenant à l'actionnaire incluent :
- les plus et moins-values réalisées (sur les actifs non comptabilisés à la juste valeur par résultat ou non détenus à des fins de transaction) et le mouvement de la période des provisions pour dépréciation des placements ;
- l'impact de la participation aux bénéfices nette d'impôt sur les éléments décrits ci-dessus (activité vie) ;
- la réactivité des coûts d'acquisition différés et valeurs de portefeuille sur les éléments décrits ci-dessus (activité vie), si applicable.

Le résultat courant correspond au résultat net part du groupe avant prise en compte de :
- L'impact des opérations exceptionnelles (principalement les variations de périmètre, et incluant les coûts de restructuration relatifs aux sociétés nouvellement acquises pendant la période comptable considérée).
- Les charges nettes sur écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles.

- Les gains et pertes sur les actifs financiers comptabilisés à juste valeur par résultat (à l'exception des placements représentant des contrats dont le risque financier est supporté par l'assuré) et les instruments dérivés s'y rattachant (y compris les instruments dérivés de change dont les options de change couvrant les résultats en devises, mais à l'exclusion des dérivés relatifs à la couverture des contrats d'assurance évalués selon le principe des « hypothèses courantes »).

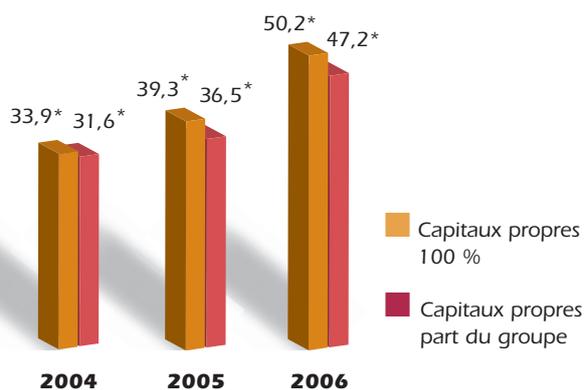
(7) Dividende net/résultat courant.

(8) Sera proposé à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires le 14 mai 2007.

(9) Retraitement 2004 et 2005 : (i) transfert de l'impact de change du résultat opérationnel vers le résultat courant et (ii) après clarification de l'IFRIC suite à la décision de l'IASB, AXA a reclassé les instruments TSDI (dettes subordonnées perpétuelles) dans les capitaux propres consolidés pour toutes les périodes présentées dans les états financiers 2006 avec impact sur le résultat net.

Capitaux propres consolidés ⁽⁹⁾

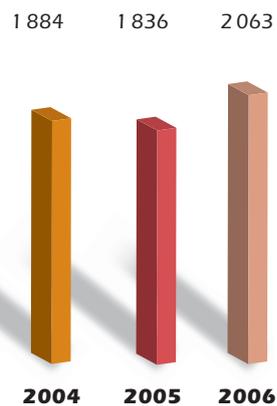
100 % et part du groupe
(en milliards d'euros)



* Publié 2004 : 30,8 de capitaux propres 100 % et 28,5 de capitaux propres part du groupe et publié 2005 : 36,6 et 33,8.

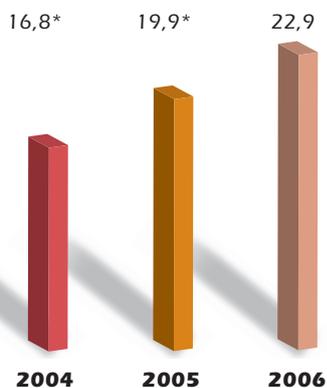
Nombre d'actions

(en millions, et hors titres d'autocontrôle)



Capitaux propres part du groupe ⁽⁹⁾

par action
(en euros)



* Publié 2004 : 15,1 ; publié 2005 : 18,4.

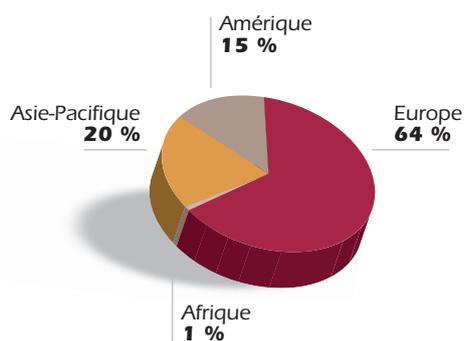
Répartition de l'effectif mondial par zone

Effectif total

(salariés commerciaux et non commerciaux)

TOTAL

93 881

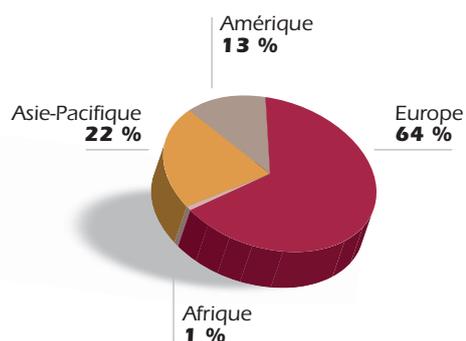


Effectif total

(distributeurs exclusifs inclus)

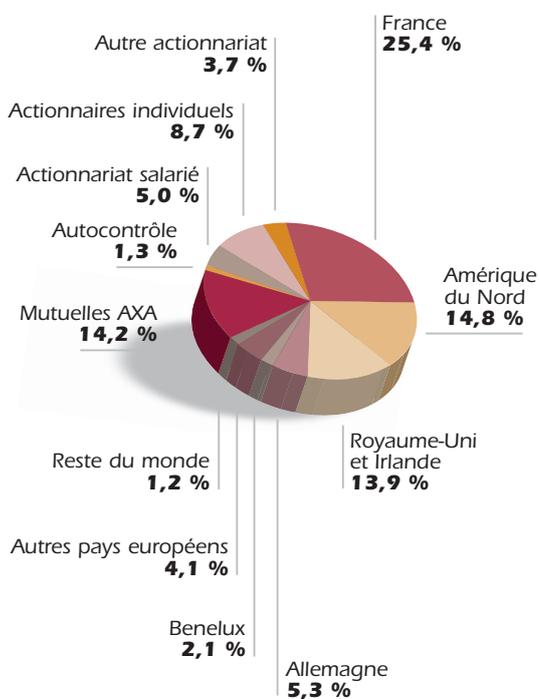
TOTAL

122 644



Structure de l'actionnariat d'AXA

au 31 décembre 2006

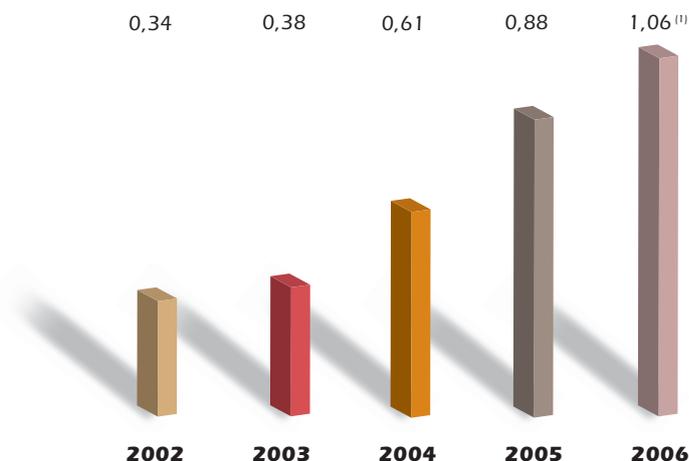


Notations de solidité financière des principales sociétés d'assurance du Groupe

Agence	Note	Perspective
Standard & Poor's	AA-	Stable
Moody's	Aa3	Stable
Fitch	AA	Stable

Évolution du dividende

(en euro par action)



(1) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 14 mai 2007.

Cours de Bourse et volumes de transactions de l'action AXA

	2002	2003	2004	2005	2006
Cours + haut (en euros) ⁽²⁾	25,16	16,67	18,76	27,43	31,13
Cours + bas (en euros) ⁽²⁾	9,14	8,76	15,47	17,72	23,41
Cours au 31/12 (en euros)	12,37	16,65	17,83	26,74	30,67
Capitalisation boursière au 31/12 (en milliards d'euros)	22	30	35	50	64
Volume moyen quotidien (en nombre d'actions)	9 556 862	10 764 494	7 961 322	7 312 847	8 357 196
Nombre d'actions au 31/12	1 762,2	1 778,1	1 883,9	1 835,6⁽³⁾	2 063,3⁽³⁾

(2) Cours plus haut et plus bas basés sur des cours de clôture.

(3) Hors titres d'autocontrôle qui ne sont pas considérés comme étant des actions en circulation selon les normes IFRS.

Faits et chiffres sociaux et environnementaux



Challenge AXA Atout Cœur

La région Méditerranée a organisé, début juin, son premier challenge AXA Atout Cœur. Placée sous le signe de la protection de l'environnement, cette opération de mécénat social a été déployée en Espagne, au Maroc, au Liban, au Portugal et en Italie. Elle a mobilisé plus de 2 000 participants.

Déontologie : mode d'emploi

AXA s'est doté, il y a deux ans, d'un code de déontologie professionnelle qui rassemble les principales règles qui s'imposent aux collaborateurs du Groupe et qui tiennent compte des normes professionnelles en vigueur. Une nouvelle version de ce code a été diffusée en 2006, enrichie de préconisations de mise en œuvre pour faciliter son appropriation par l'ensemble des collaborateurs. Déployé dans 17 pays, le code de déontologie fait l'objet d'un reporting sur 13 indicateurs.

AXA France obtient le Label Égalité

Le 7 juin, AXA France s'est vu décerner le Label Égalité pour sa politique volontariste de lutte contre les discriminations hommes/femmes avec, en particulier, des mesures de rattrapage salarial. Ce label, créé en 2005, récompense les entreprises qui ont mis en place des « pratiques exemplaires » en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.



Quand AXA rime avec prévention

Cherchant à réduire les risques auxquels sont confrontés ses clients, le Groupe met à disposition son expertise en termes de prévention et d'information sur les risques routiers. AXA Ireland mène ainsi depuis 2000 une politique active dans ce domaine. Cette opération est un succès puisque les actions de sensibilisation dans les établissements scolaires et sur les chaînes de télévision se traduisent dans les faits par une mortalité routière en diminution. AXA Ireland, qui assure un véhicule sur quatre, jouit ainsi aujourd'hui d'une forte notoriété. Après sept années d'engagement, la marque AXA est devenue synonyme de sécurité routière dans l'esprit de nombreux Irlandais.

Reporting environnemental

Initié en 2002 sur le périmètre France, le reporting environnemental a été progressivement étendu à l'Allemagne, au Royaume-Uni, à l'Australie, à l'Espagne, à la Belgique, à l'Italie et au Portugal. En 2006, 13 pays supplémentaires ont intégré la démarche. Désormais, 21 pays, 45 sociétés, 134 sites et 160 intervenants bénéficient du Responsibility Web, l'outil informatique dédié au reporting environnemental.

Étude Carbon Disclosure Project – SBF 120

Le changement climatique constitue, pour des secteurs essentiels comme le tourisme, l'énergie, le transport et l'assurance, un risque de même niveau que les risques de change ou de taux. C'est pourquoi AXA a décidé de renforcer son partenariat avec le Carbon Disclosure Project pour réaliser une enquête auprès des 120 plus grandes entreprises françaises. Pour la première fois, l'étude SBF 120 évalue auprès de ces entreprises les risques et les opportunités liés au réchauffement climatique.



AXA décerne l'AXA Award for Corporate Sustainability

Dans le cadre des European Business Awards, le Groupe a choisi de récompenser les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociale en lançant l'AXA Award for Corporate Sustainability. Ce prix, qui soutient directement les entreprises fortement engagées dans la prévention de leurs risques environnementaux, sociaux et de gouvernance, s'inscrit dans le prolongement du métier d'AXA.

Comité de gouvernance développement durable

En janvier, AXA a mis en place un comité de gouvernance développement durable. Instance de concertation, ce comité est chargé de dresser un état d'avancement des priorités stratégiques du Groupe dans ce domaine et de suivre leur mise en œuvre.

Refonte du site axa.com

Le volet « Entreprise responsable » du site institutionnel a été entièrement refondu pour fournir une information plus riche et plus détaillée sur la démarche de développement durable d'AXA. Il vient compléter certains thèmes ou éléments présentés dans le rapport d'activité et de développement durable.







LA
CONFIANCE
C'EST
L'ÉQUILIBRE

LES ATOUITS STRATÉGIQUES DU GROUPE

20

LA PROTECTION FINANCIÈRE,
UN MÉTIER À FORTE DIMENSION HUMAINE

22

CONSTRUIRE ENSEMBLE
LA SOCIÉTÉ PRÉFÉRÉE

26

RÉPONDRE AUX ENJEUX
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

28

L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE
AU SERVICE DES CLIENTS

32

DES ÉQUIPES ENGAGÉES ET MOTIVÉES
UN VECTEUR DE RÉUSSITE

LA PROTECTION FINANCIÈRE, UN MÉTIER À FORTE DIMENSION HUMAINE



1315
MILLIARDS D'EUROS
D'ACTIFS GÉRÉS (1)

Dans un environnement mondialisé et complexe à déchiffrer, nos clients ressentent un besoin accru de protection face aux risques qui les entourent. C'est pour cette raison qu'AXA a choisi la Protection Financière pour définir son métier et apporter conseils et solutions adaptés à ses clients tout au long de leur vie.

La Protection Financière est la conception qu'AXA a de son métier et de la manière de l'exercer. Cette formulation originale recouvre l'ensemble des activités du Groupe en matière de protection des personnes et des biens : assurance-vie, assurance-dommages, assurance-santé, prévoyance, épargne-retraite, gestion d'actifs, assistance, protection juridique...

Une approche personnalisée

Métier à forte dimension sociale et humaine, la Protection Financière intègre également une approche personnalisée du client, qu'AXA accompagne à toutes les étapes de sa vie, dans la gestion de ses risques individuels ou entrepreneuriaux comme dans celle de ses actifs financiers. Elle exprime également la promesse d'une relation étroite et pérenne, fondée sur l'écoute et le conseil, pour guider dans leurs choix les clients, particuliers et entreprises. La mission d'AXA est de les aider à se sentir protégés et soutenus grâce à une offre complète de produits et services. Cette offre, AXA la nourrit en permanence d'innovations pour consolider et dynamiser sa croissance interne, satisfaire ses clients en répondant à leurs besoins

et en conquérir de nouveaux. Au-delà des produits, AXA considère que la qualité de la relation fait la différence. Elle repose sur la pertinence du conseil, la construction d'une solution adaptée et la capacité à la gérer au mieux. C'est ainsi que les équipes d'AXA, sous la bannière commune de la Protection Financière, aident les clients à vivre confiants. Conscient de la contribution de son métier au développement économique et social des pays où il est implanté, AXA exerce ses activités de façon responsable en respectant partout dans le monde les mêmes engagements vis-à-vis des clients et des collaborateurs, mais aussi des actionnaires, des fournisseurs, de la société civile et de l'environnement.

Un métier de long terme sur un marché en croissance

Les risques auxquels nous sommes confrontés, mais aussi la perception que nous en avons, conditionnent durablement l'évolution du marché de la Protection Financière. Vieillesse de la population, inflation des risques sanitaires et de leurs coûts, financement des retraites, intensité et répétitivité des catastrophes naturelles,

AXA ET LA RETRAITE : MIEUX COMPRENDRE SES CLIENTS POUR MIEUX LES CONSEILLER

Dans le souci d'apporter les solutions les plus adaptées à ses clients partout dans le monde, AXA a mené pour la troisième année consécutive une étude internationale sur la retraite baptisée AXA Retirement Scope. Dans 16 pays d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Asie-Pacifique, AXA a interrogé près de 12 000 personnes afin de mieux comprendre les opinions de la population à l'égard de la retraite et de confronter l'image de la retraite à sa réalité. Les résultats montrent comment ceux qui s'y préparent abordent et vivent mieux leur retraite. Pour AXA, la retraite ne se résume pas à des chiffres, elle concerne avant tout des personnes qu'il convient d'écouter et de comprendre.



AXA A RÉALISÉ

79 MILLIARDS D'EUROS
DE CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ



incertitude des marchés financiers, terrorisme : ces aléas entretiennent une aversion croissante au risque et engendrent un besoin accru de protection qu'AXA s'applique à décrypter pour mieux y répondre. Mais, avant tout, ces évolutions ouvrent des voies de développement porteuses pour le Groupe. AXA exerce, en effet, un métier de long terme sur un marché mondial des services à la personne en expansion, aussi bien en vie qu'en dommages. En 2006, AXA a enregistré une croissance à deux chiffres de son chiffre d'affaires porté par l'ensemble de ses activités.

AXA, la force d'une marque unique

Le Groupe a choisi d'exercer son métier sous une marque unique, AXA, pour bénéficier de la cohérence de sa stratégie de Protection Financière à l'échelle mondiale et pour renforcer la visibilité de ses activités à travers le monde. Ciment fédérateur du Groupe, la marque est complétée depuis quelques années par la signature « Vivre Confiant ». Une signature optimiste et proche pour les 52 millions de clients qui font confiance à AXA.

AXA, un groupe financièrement sûr et expert

Pour mesurer la qualité de son image, le Groupe réalise régulièrement dans 11 pays une enquête sur les indicateurs qui ont un impact direct sur les ventes : la notoriété, l'image, la considération et la préférence. L'enquête met en évidence la force de la marque, principalement en Europe, et confirme qu'AXA est perçu sur ses principaux marchés comme un groupe financièrement sûr et expert dans ses domaines d'activité. Le Groupe AXA tire profit de son réseau international pour identifier les meilleures pratiques en matière de communication et les réutilise dans ses différentes entités. À titre d'exemple la campagne « The AXA Plan » initialement développée en Australie a été adaptée dans plusieurs pays d'Asie-Pacifique, ainsi qu'en Europe. Cette démarche s'inscrit dans la stratégie de marque du Groupe et permet une mutualisation de l'investissement.

(1) Y compris Winterthur.

Pour plus d'information, consultez :
www.axa.com/fr/groupe/vision

CONSTRUIRE ENSEMBLE

LA SOCIÉTÉ PRÉFÉRÉE



52

MILLIONS DE CLIENTS
DANS LE MONDE FONT
CONFIANCE À AXA

Acteur mondial de la Protection Financière, AXA s'est fixé en 2005 l'objectif de devenir la société préférée de ses clients, de ses collaborateurs et de ses actionnaires. Déployé activement, le projet Ambition 2012 mobilise les équipes d'AXA pour que le Groupe se différencie sur l'ensemble de ses activités par la qualité de ses prestations et de son organisation.

La stratégie du Groupe vise d'abord à consolider et à dynamiser sa croissance interne, c'est-à-dire à renforcer sa capacité à acquérir de nouveaux clients et à les fidéliser avec des produits innovants et une qualité de service élevée. La création d'une direction marketing Groupe fin 2006 doit y contribuer. Être choisi par les clients, c'est faire la différence sur la qualité de la relation et du conseil, la proposition de solutions adaptées et performantes. Gagner la préférence des collaborateurs, c'est agir sur les leviers de l'appartenance au Groupe et de la motivation que sont la gestion de carrière, la responsabilisation et la reconnaissance. Gagner celle des actionnaires enfin, c'est répondre à leurs attentes en termes de confiance, de transparence et de création de valeur.

Une stratégie équilibrée entre croissances interne et externe

Les fondements de la stratégie d'AXA reposent sur des choix simples : l'exercice du métier de Protection Financière, un développement sur trois grandes activités (vie-épargne-retraite, dommages et gestion d'actifs) et une présence ciblée sur les principaux marchés mondiaux.

Sur cette base, le Groupe privilégie un juste équilibre entre croissance externe et croissance interne. Ainsi, la recherche de l'excellence opérationnelle, tournée principalement vers la satisfaction du client, ne l'empêche pas de saisir des opportunités pour réaliser des acquisitions ciblées sur certains marchés clés. Celle du groupe suisse Winterthur entre dans cette logique. Dans un secteur qui se concentre, cette opération permet à AXA de renforcer sa position sur cinq pays stratégiques en Europe occidentale et d'accroître sa présence sur les marchés en forte croissance, notamment en Europe de l'Est et en Asie. Les activités de Winterthur complètent et renforcent les réseaux de distribution et l'offre produits d'AXA, de même qu'elles accentuent la diversification géographique du Groupe.

Le pari gagnant de la diversification

AXA est aujourd'hui un acteur mondial de premier plan. Au cours des dernières années, la diversification géographique du Groupe s'est renforcée en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. En 2000, 78 % du résultat était réalisé par trois pays, en 2006, il l'était par une quinzaine.

WINTERTHUR, UNE ACQUISITION STRATÉGIQUE

Avec l'acquisition de Winterthur, AXA écrit une nouvelle page de son histoire. L'assureur numéro 1 en Suisse compte parmi les dix premiers assureurs européens, avec des positions fortes là où AXA souhaitait se renforcer. Au-delà de la complémentarité des activités et des implantations, les deux groupes ont en commun une culture proche et des organisations similaires qui jouent en faveur d'une intégration réussie. L'expérience d'AXA dans le domaine des acquisitions a porté ses fruits : moins de six mois après l'annonce, et avant même la fin de l'année 2006, le management des entités issues du rapprochement était déjà constitué.



La diversification concerne également les activités d'AXA, avec un équilibre entre ses trois métiers stratégiques, l'assurance-vie, l'assurance-dommages et la gestion d'actifs. La diversité des types de risques souscrits génère également un effet de mutualisation : les risques de mortalité sont par exemple compensés par les risques de longévité, les risques d'assurance par les risques financiers... Enfin, la diversification est recherchée dans l'équilibre entre des réseaux de distribution propriétaires et non propriétaires. Tous ces éléments contribuent directement à une meilleure répartition des risques.

Le choix d'une distribution multicanal

La distribution multicanal est la réponse moderne à l'évolution des comportements d'une clientèle de plus en plus mobile et avertie, qui veut avoir le choix de son canal d'accès aux produits, services et conseils d'AXA. Face aux exigences accrues des clients, elle est un gage d'efficacité commerciale, puisqu'elle assure un maillage étroit du terrain, multiplie les opportunités d'entrer en relation avec le client et joue un rôle essentiel dans la satisfaction de ce dernier. Complémentaires et évolutifs,

les réseaux de distribution permettent en pratique une bonne adéquation du mode de contact avec les différents segments de clientèle. Les produits AXA sont distribués pour moitié par les réseaux exclusifs composés d'agents généraux ou spécialisés, la force de vente salariée, la vente directe et enfin l'*e-insurance* (souscription par Internet). Ils le sont pour l'autre moitié par des réseaux non exclusifs dans lesquels s'intègrent les courtiers, les conseillers financiers indépendants, les banques et les entreprises partenaires. Le Groupe veille à la complémentarité de ses réseaux de distribution. Servir au mieux les intérêts du client l'amène aussi à distribuer des produits conçus par d'autres pour répondre à un besoin précis ou apporter une solution qu'AXA n'a pas développée en propre. C'est ce que nous appelons l'« architecture ouverte ».

La force d'une dimension internationale

Outre la mutualisation des risques, la dimension internationale du Groupe lui confère de multiples avantages concurrentiels. La création de plates-formes régionales Méditerranée en 2003 et Europe du Nord en 2005, rendue possible par l'atteinte



AXA MESURE DANS

11 PAYS

LA QUALITÉ DE SON IMAGE

d'une taille critique suffisante, en est un premier. Les entités d'une même région mutualisent en effet leurs ressources afin de réduire leurs coûts et de dégager des gains de productivité. Cette organisation favorise autant le partage des savoir-faire que le déploiement plus rapide des gammes de produits et des innovations par une réduction significative des délais de mise sur le marché. Ce modèle, qui contribue à exploiter au mieux les synergies commerciales et industrielles, est également exploité sur le plan informatique. C'est ainsi qu'AXA Tech, en charge de la gestion de l'infrastructure informatique des principales entités d'AXA, a créé en 2006 AXA Tech région Méditerranée. La mutualisation permet d'améliorer le niveau de performance et la qualité de service tout en réduisant les dépenses. Elle invite surtout les équipes à travailler en mode régional. Dans le même esprit, le centre de services partagés AXA Business Services assure depuis ses bases indiennes des tâches de back office liées essentiellement au service client et à la gestion des sinistres pour les entités AXA basées en Australie, aux États-Unis, au Japon et au Royaume-Uni. Enfin, AXA a mis en place une politique d'achats à l'échelle du Groupe pour négocier de meilleurs prix sur des achats globalisés.

Une grande solidité financière

La structure financière consolidée d'AXA lui permet, même dans des situations de baisse

des marchés financiers, de soutenir sa politique de distribution de dividendes et d'autofinancer sa croissance interne. Grâce à cette flexibilité, le Groupe AXA peut utiliser sa capacité d'endettement et saisir des opportunités de croissance externe. L'acquisition de Winterthur a ainsi été financée par une combinaison équilibrée de fonds propres et de dette. Pour ce qui concerne l'évaluation de ses besoins en capital, AXA a développé, depuis 2000, ses propres outils d'analyse. Son modèle de calcul du capital économique lui permet d'évaluer le risque relatif lié à ses activités dans des situations extrêmes, de manière à en déduire un niveau de fonds propres nécessaire pour tenir ses engagements à l'échelle mondiale et non plus seulement locale. En effet, ce modèle de calcul économique permet de démontrer que les fonds propres nécessaires pour couvrir l'ensemble des activités du Groupe AXA sont inférieurs à la somme des besoins de chaque entité. C'est l'un des avantages de la diversification du Groupe en termes d'implantations et d'activités. Bientôt, les résultats du capital économique serviront au calcul de la solvabilité du Groupe selon les futures normes européennes de Solvabilité II. Prévues pour entrer en vigueur en 2010, ces normes imposeront aux compagnies d'assurances de nouveaux principes de suivi de gestion des risques. L'anticipation par AXA de cette évolution devrait permettre au Groupe de renforcer l'un de ses avantages concurrentiels.



Ce que je préfère chez AXA

“ Quand l'innovation produits profite à tous

Produit innovant lancé avec succès aux États-Unis, Accumulator est aujourd'hui décliné par les autres entités du Groupe. Réponse nouvelle aux besoins actuels en matière de financement des retraites, il conjugue opportunités de rendements boursiers élevés – via l'investissement dans les meilleurs fonds actions du marché – et garanties de longévité, même en cas de baisse des marchés. En Allemagne, TwinStar a reçu, quelques mois après son lancement, le Prix des conseillers financiers dans la catégorie des produits en unités de compte. AXA Japan, grâce à cette même boîte à outils qu'est Accumulator, a également conçu une offre adaptée à son marché et à sa clientèle. Accumulator Platinum, en dollars, est dédié aux investisseurs fortunés tandis que Active Generation, en yens, répond aux attentes de 90 % des Japonais pour qui souscrire un complément de retraite est primordial, car ils détiennent le record mondial de longévité! En 2007, plusieurs autres produits verront le jour dans les entités européennes du Groupe en écho à une stratégie d'innovation au service des clients.

”

Claude A. METHOT

Directeur en charge de l'offre et de l'innovation,
direction marketing AXA Groupe



RÉPONDRE AUX ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE



69

INDICATEURS SERVENT
À MESURER LE MANAGEMENT
ENVIRONNEMENTAL DES SITES

La nature même de son métier, fondé sur la mutualisation des risques à long terme, a conduit AXA à inscrire sa démarche de développement durable au cœur de ses activités. Objectif : anticiper, prévenir et gérer de façon responsable les risques auxquels sont confrontés ses clients, tout en tenant compte des attentes de ses collaborateurs, de ses actionnaires et de ses fournisseurs.

AXA a formalisé en 2005 une stratégie de développement durable qui allie des priorités de responsabilité sociétale générale à des priorités métiers spécifiques. Le premier axe d'action vise à renforcer sa responsabilité générale d'entreprise à l'égard de ses parties prenantes, et notamment de l'environnement. Le second axe inscrit le développement durable au cœur de son activité d'assureur et de gestionnaire d'actifs. Dans ce cadre, les entités AXA ont entrepris une démarche d'auto-évaluation pour fixer leurs priorités en 2006. Les premiers plans d'action ont été intégrés au plan stratégique triennal 2007-2009 du Groupe.

Agir en entreprise responsable...

La démarche sociétale d'AXA est une démarche de progrès. Dans le domaine des ressources humaines, le Groupe s'attache par exemple à promouvoir l'égalité des chances et le respect de la diversité en les intégrant dans ses méthodes de recrutement et de management. Dans le domaine de l'environnement, AXA applique une démarche de management environnemental des sites qui intègre

l'application à l'échelle mondiale d'un processus de mesure et de reporting fondé sur 69 indicateurs. Charge aux sites de mettre en œuvre les plans d'action nécessaires à l'atteinte d'objectifs consolidés au niveau du Groupe en matière de réduction des consommations d'énergie, de papier ou d'eau, d'émissions de CO₂, et de gestion des déchets électroniques.

... jusqu'au cœur du métier

Le métier de Protection Financière fait d'AXA un investisseur et un assureur majeur du marché. Il met le Groupe en position privilégiée de levier pour initier et soutenir des activités et des comportements responsables sur le plan du développement durable. Agir de la sorte est un facteur essentiel de différenciation et d'innovation. Des priorités ont donc été définies pour les trois principales activités : assurance-dommages, assurance-vie et gestion d'actifs. En assurance-dommages, la priorité d'AXA est d'améliorer la prévention des risques en intervenant le plus en amont possible, notamment dans les domaines de la santé, des risques d'entreprise et environnementaux. Un tarif préférentiel a ainsi

CARBON DISCLOSURE PROJECT – SBF 120 : PREMIÈRE ÉDITION

Le Carbon Disclosure Project (CDP) rassemble 225 investisseurs gérant plus de 31 500 milliards de dollars d'actifs dans le monde, avec pour objectif d'informer la communauté financière des risques et opportunités de la « contrainte carbone » et du changement climatique pour les entreprises. L'enquête réalisée par le CDP portait jusqu'à présent sur les 500 premières entreprises mondiales (FT 500). Pour la première fois, grâce au partenariat d'AXA et de l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), elle a été étendue aux 120 plus grandes entreprises françaises (SBF 120). Affichant un taux de réponse de 45 % dès sa première année, l'étude révèle un bilan contrasté. La différence de qualité des réponses constatée entre les secteurs ou au sein d'un même secteur montre que les entreprises françaises n'ont pas encore suffisamment intégré les enjeux du changement climatique et les améliorations qu'il convient de fournir sur le plan de la qualité de l'information communiquée aux investisseurs.



1440 AUDITS DE RISQUES POUR
302 CLIENTS DANS **57** PAYS



été appliqué par AXA France, de juillet 2006 à fin mars 2007, sur l'assurance des véhicules hybrides avec une réduction de 50 % sur les garanties dommages et responsabilité civile. Le Groupe développe également la recherche sur les risques émergents et innove avec des produits spécialisés, comme un contrat d'assurance-sécheresse à vocation humanitaire en Éthiopie, créé par AXA RE⁽¹⁾. En assurance-vie, AXA a placé la retraite au cœur de ses préoccupations. Ainsi, le baromètre AXA de la retraite, en dégagant des tendances, permet de sensibiliser les opinions publiques et d'aider les équipes à trouver des solutions innovantes sur des produits de placements et des services associés. En gestion d'actifs, il s'agit de renforcer la gouvernance autour d'une politique de vote responsable et d'intégrer aux processus de gestion traditionnelle des critères d'investissement extrafinanciers dans la sélection des valeurs. C'est déjà le cas avec de nouveaux fonds spécialisés, la politique des fonds de microfinance et la généralisation progressive de l'intégration de critères extrafinanciers dans la recherche de performance.

(1) AXA RE a été cédée depuis à PARIS RE Holdings, dont AXA demeure actionnaire.

Promesses tenues

Développement de la prévention des risques

AXA Corporate Solutions a conçu un logiciel de conduite sûre (Scope2) mis à la disposition des clients possédant une flotte automobile. Cet outil, unique sur le marché, permet de mieux appréhender les risques de la route et de mieux les éviter grâce à 4 modules interactifs qui font prendre conscience des risques liés à l'insécurité routière, aident à analyser un accident sous tous ses angles, amènent à découvrir 11 règles simples de conduite sûre à respecter et enfin permettent de contrôler les connaissances acquises. Plus de 30 000 personnes ont déjà suivi cette formation, d'une durée d'environ 2 heures, elle se termine par un test permettant de vérifier les connaissances acquises.

Entreprise responsable

Pour plus d'information, consultez :
www.axa.com/fr/responsable

L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE AU SERVICE DES CLIENTS



UNE GESTION OPTIMISÉE
DES SINISTRES POUR UN MEILLEUR
SERVICE AUX CLIENTS

Pour gagner la préférence de ses clients, AXA a choisi de se différencier en misant sur l'innovation de l'offre produits, la proximité des réseaux de distribution et la qualité de service. À l'origine de cette approche: une recherche permanente de l'excellence opérationnelle.

Comment devenir la société préférée? Pour répondre à cette question, AXA a identifié cinq leviers grâce auxquels les équipes sont à même d'agir dans le cadre d'Ambition 2012. Ces leviers, qui doivent jouer comme des accélérateurs de croissance, composent le « modèle opérationnel » qu'AXA a défini pour orienter son action. Si les trois premiers – l'innovation produits, la distribution et la qualité de service – impactent directement la perception que les clients ont de l'entreprise, les deux autres – l'excellence technique et la productivité – contribuent tout autant, même s'ils sont moins visibles, à la performance du Groupe dans l'exercice de son métier.

Réinventer les produits, repenser l'offre

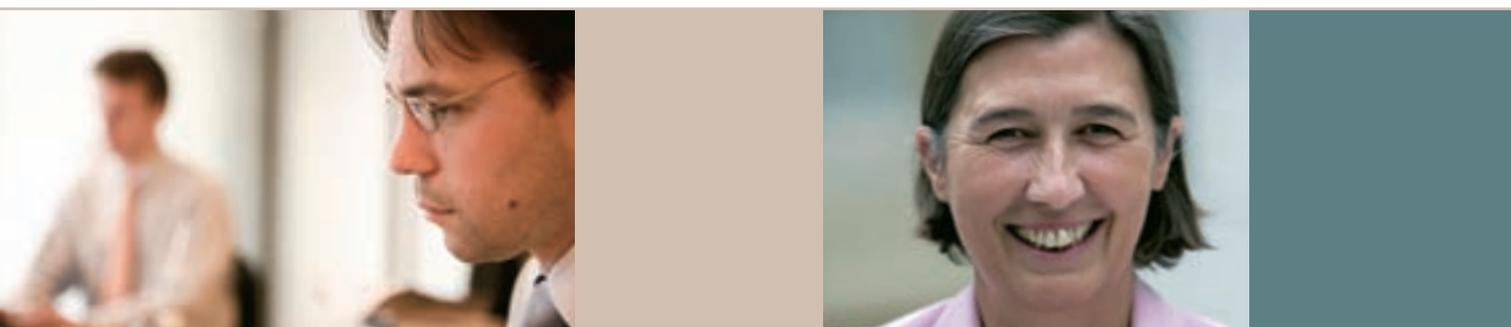
Les produits innovants et compétitifs, conçus pour répondre aux besoins exprimés par les clients, sont des outils d'acquisition et de fidélisation. Identifier ces besoins pour construire une offre adaptée fonde donc la démarche d'innovation d'AXA. C'est dans cette logique que sont actuellement déployés les régimes complémentaires à prestations garanties pour financer les retraites. En vie et gestion d'actifs, le Groupe cherche à réinventer les garanties, se positionne sur le prêt viager hypothécaire et

s'ouvre aux produits d'épargne bancaire.

L'innovation porte également en dommages sur des offres de services qui simplifient la vie des clients, qu'il s'agisse de particuliers ou d'entreprises. C'est le cas du kit de survie proposé par AXA Entreprises en France, qui offre une cellule de crise clés en main en cas de sinistre majeur. De même, une segmentation plus fine de l'offre ouvre des champs d'innovation intéressants, c'est par exemple le cas en France avec le Forfait 8 000 km en assurance-automobile. Ce forfait, qui propose aux conducteurs qui roulent peu des primes d'assurance ajustées selon leur profil, a également été lancé au Canada sous le nom de Forfait 10 000 km. Toujours au Canada, le contrat d'assurance-automobile Assur'elle, spécifiquement destiné aux femmes actives, propose des garanties adaptées à leurs besoins. Enfin, en Belgique, la gamme Happy Generation a été spécialement étudiée pour les seniors.

Développer les réseaux de distribution

Point d'entrée de la relation avec la clientèle, le réseau commercial conditionne, par sa qualité et son efficacité, la capacité d'AXA à devenir



la société préférée. De fait, la facilité d'accès et la qualité du premier contact forment souvent l'image que le client se fait de l'entreprise. AXA a donc mis en œuvre une stratégie de distribution qui conjugue le renforcement des canaux traditionnels et le développement de nouveaux canaux de distribution (Internet, vente directe, partenariats). Chaque entité AXA dans le monde consolide sa stratégie de distribution en s'inspirant des meilleures pratiques et des initiatives réussies dans les autres pays. Le Groupe AXA consacre d'importants moyens à stimuler ces échanges. L'expérience positive de rétention menée aux États-Unis pour conserver les agents les plus productifs, et celles – menées en France – de recrutement d'agents généraux parmi les salariés et d'extension du réseau d'agents spécialisés en assurance-vie, servent de référence tant en Asie qu'en Europe. Il en va de même pour les initiatives prises par AXA Advisors aux États-Unis en faveur du tutorat et du regroupement d'agents, destinées à améliorer, par exemple, l'efficacité de la distribution d'Accumulator : ces initiatives seront déclinées en France, en Allemagne, au Japon et dans la région Méditerranée. Ces pays pourront

également s'inspirer de l'organisation commerciale mise en place pour accompagner les distributeurs dans la vente d'Accumulator.

Améliorer la qualité du service

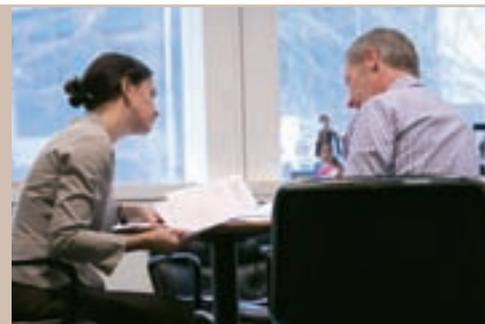
Un niveau de qualité de service élevé commence par une connaissance approfondie des besoins de nos clients aux moments clés de notre relation. En 2002, AXA a initié avec AXA Way une démarche structurée d'analyse des préoccupations de nos clients. Quatre ans plus tard, cette démarche de service est au cœur d'une véritable culture d'amélioration. Les progrès accomplis, aussi bien sur le plan de la qualité que sur celui de l'efficacité, ont joué un rôle clé dans l'amélioration de la satisfaction client. Les enquêtes réalisées pour le Customer Scope et, depuis fin 2005, pour le nouvel outil de mesure de satisfaction des distributeurs, Distributor Scope, en prennent régulièrement la mesure. En 2006, une grande partie des entités AXA a développé une stratégie de différenciation par la qualité de service. Les ressources AXA Way ont été particulièrement concentrées sur cette démarche, conduisant par exemple, dès 2007, des entités AXA à offrir à leurs clients ou distributeurs des engagements de service.

DISTRIBUTOR SCOPE

Pour la seconde année consécutive, une grande enquête couvrant 93 % de l'activité a été réalisée dans 12 pays pour mesurer la satisfaction des distributeurs. Près de 18 000 d'entre eux se sont prêtés au jeu pour exprimer une satisfaction globalement en hausse, en particulier sur la qualité de service, l'innovation produits et la gestion de la distribution. 48 % des distributeurs interrogés ont formulé des remarques et fait des suggestions permettant d'identifier de nouvelles pistes d'amélioration.

CUSTOMER SCOPE

Depuis 1999, AXA mesure la satisfaction des clients qui ont eu dans l'année un contact avec l'entreprise. En 2006, sur plus d'un million de clients interrogés dans 21 pays différents, 136 720 ont répondu. Parmi eux, 86 % se disent « extrêmement satisfaits » ou « très satisfaits ».



Maîtriser toujours mieux la technique métier

La pérennité et la rentabilité d'AXA sont liées à sa maîtrise technique dans trois domaines : la souscription des risques, la gestion des sinistres et la gestion des actifs ou du capital de l'entreprise. Cette maîtrise est la garantie pour le client de se voir offrir une tarification du risque toujours plus juste, tout en assurant la rentabilité attendue pour l'entreprise et ses autres parties prenantes. En octobre, AXA a annoncé le succès de sa première opération de titrisation du risque de mortalité. AXA est ainsi le premier assureur à avoir mis en place un tel outil de gestion du risque de mortalité par le transfert d'un niveau de risque classé par les agences de notation dans la catégorie spéculative. La performance d'AXA Investment Managers en gestion d'actifs est, de son côté, régulièrement saluée en Europe et en Asie. En 2006, 88 distinctions lui ont été décernées. En octobre, *Financial News* a reconnu AXA IM French Asset Management Firm of the Year⁽¹⁾ et AXA Rosenberg Quant Manager of the Year⁽²⁾. AXA Framlington était classée au même moment au premier rang de *The UK Alpha League Table* par Europerformance/EDHEC. Quant à AllianceBernstein, elle a reçu plus de 80 prix au cours de l'année 2006, dont les plus prestigieux sont :

- le 2006 European Equity Manager of the Year⁽³⁾ (*Financial News*) – pour la deuxième année consécutive ;

- le Best European Equity Fund⁽⁴⁾ à performance ajustée au risque sur 5 ans (AsialInvestors) pour le Bernstein European Value ;
- enfin, sa sélection et celle de neuf autres gestionnaires d'actifs internationaux pour gérer les actifs du fonds gouvernemental de la Chine.

Rechercher une meilleure efficacité opérationnelle

Améliorer la qualité tout en maîtrisant les coûts passe par la simplification et l'adaptation des processus et des organisations. Outre le contrôle rigoureux des dépenses informatiques, auquel contribuent la rationalisation et la convergence





des systèmes informatiques, les mesures prises pour réduire les pertes sur sinistres et lutter contre la fraude ont permis d'économiser plus de 100 millions d'euros en 2006 en gestion des sinistres.

Au-delà, AXA entend surtout mieux exploiter son savoir-faire en matière d'achats pour réduire les coûts et améliorer le service au client. C'est ainsi que le partenariat noué avec le leader mondial du marché de la réparation et du remplacement de vitrage automobile s'est intensifié en 2006 pour privilégier les réparations plutôt que le remplacement des pare-brise. Enfin, tirant parti de sa diversification géographique, AXA saisit les opportunités qui vont lui permettre d'améliorer le service client et la productivité.

AXA Business Services, filiale à 100 % d'AXA en Inde, effectue depuis 1997 des prestations de gestion pour le compte des filiales anglo-saxonnes et japonaises. Une expérience pilote est également menée depuis 2004 au Maroc pour accompagner Direct Assurance en France. AXA France projette d'y recruter 1 500 salariés pour des tâches administratives. Pour le Groupe, la création d'emplois en Inde et au Maroc participe aussi à l'équilibre Nord/Sud dans une logique de développement durable.

(1) Société française de gestion d'actifs de l'année.

(2) Manager de l'année en gestion quantitative.

(3) Gestionnaire de capitaux propres européens de l'année.

(4) Meilleur gestionnaire de fonds de capitaux propres.

Ce que je préfère chez AXA

“ Pour faire la différence

En octobre, AXA Way a fêté la clôture de son millième projet. Il s'agit de l'expérience réussie initiée par la direction des partenariats financiers d'AXA France. Cette direction dispose de plusieurs canaux pour commercialiser ses produits et s'appuie tout particulièrement sur un réseau de 650 conseillers en gestion de patrimoine indépendants (CGPI). L'un des services proposés aux clients de ce réseau réside dans la possibilité de changer à tout moment de support financier. Cette offre constitue un élément important du processus d'amélioration de la qualité de service. En 2005, l'attente des CGPI était de 10 jours alors que le délai de traitement moyen était de 21 jours. Aujourd'hui, suite au projet AXA Way mené sur ce processus, la direction s'engage sur un délai de 6 jours (hors délais postaux). Les solutions choisies : un outil en ligne permettant de soumettre directement les actes au service client et un assouplissement de la procédure administrative de traitement, fruit d'un travail mené en étroite collaboration par les directions juridique et technique de la société.

Brigitte DETAILLEUR

Direction gestion privée et partenariats financiers – responsable service client et distributeur AXA France



DES ÉQUIPES ENGAGÉES ET MOTIVÉES UN VECTEUR DE RÉUSSITE



PLUS DE

150 000

COLLABORATEURS TRAVAILLENT
À LA RÉUSSITE DU GROUPE ⁽¹⁾

Parce qu'AXA est une société de services, les femmes et les hommes qui la composent sont sa principale richesse. Leur motivation est essentielle pour réussir à devenir la société préférée du secteur. Pour le Groupe, ce sont les compétences et l'engagement des collaborateurs qui génèrent la performance et font la différence aux yeux du client.

Favoriser l'engagement de chacun

Pour concilier le développement personnel des collaborateurs et la performance de l'entreprise, AXA promeut un style de management responsabilisant, fondé sur des valeurs fortes de professionnalisme, d'innovation, de réalisme, d'esprit d'équipe et de respect de la parole donnée. La politique de ressources humaines du Groupe s'attache à favoriser la motivation des collaborateurs, à participer à l'amélioration de leurs compétences et à renforcer leur leadership. Offrir un environnement de travail constructif est important pour obtenir l'engagement de chacun, de même que l'exemple donné par les équipes dirigeantes. L'engagement des collaborateurs en faveur de l'entreprise est régulièrement mesuré à travers l'enquête interne Scope, réalisée depuis 1993. Le Groupe s'attache à fournir une information de qualité sur les grandes priorités de l'entreprise, à fixer ensemble des objectifs individuels clairs et à donner à chaque collaborateur la possibilité, avec le soutien des managers, de renforcer ses compétences ou d'en acquérir de nouvelles. Cette politique s'appuie également sur une rémunération équitable et des systèmes de reconnaissance fondés

sur la performance, qui contribuent directement à fidéliser les collaborateurs de qualité.

Par ailleurs, la politique sociale d'AXA s'inscrit dans le respect de la Déclaration universelle des droits de l'homme, des règles de l'Organisation internationale du travail et des principes qui découlent de son adhésion au Global Compact ⁽²⁾.

Cultiver la diversité et lutter contre les discriminations

AXA valorise dans sa politique de ressources humaines la diversité de ses collaborateurs. Cette politique est fondée sur la reconnaissance et le respect des différences individuelles, la valorisation d'expériences et de cultures différentes et la prise en compte de la contribution et du mérite de chacun. Pour traduire dans les faits cette ambition, les sociétés du Groupe sont invitées à définir des plans de diversité. Ces plans sont organisés autour de trois thèmes : la sensibilisation des collaborateurs sur ces sujets, les pratiques de management non discriminantes et les outils d'analyse et de suivi de la diversité. À partir de 2007, ces plans feront l'objet d'une évaluation annuelle. L'égalité des chances est également

AXA UNIVERSITY ET LES COLLÈGES PROFESSIONNELS

Lancés avec l'appui d'AXA University, les Collèges Professionnels répondent au besoin du Groupe de disposer d'équipes aux compétences de haut niveau. Les programmes visent en effet à maîtriser et actualiser régulièrement les techniques, à promouvoir l'échange d'idées et à accélérer le partage des meilleures pratiques. L'ambition des collèges est également de développer la connaissance du métier de la Protection Financière et le leadership des managers. Les premiers séminaires ont porté sur la gestion du risque, le contrôle financier, l'informatique, la comptabilité et les achats. Conçus et animés par des experts AXA, en partenariat avec des universités de renommée internationale, ils devraient concerner 5 000 collaborateurs d'ici à 2012.

Christoph JORDI – Directeur de la formation Groupe et directeur d'AXA University



47 % DE FEMMES

53 % D'HOMMES



au cœur de la politique de ressources humaines du Groupe. Tous les collaborateurs – hommes, femmes, seniors, juniors – doivent pouvoir bénéficier d'un traitement équitable, que ce soit en matière d'embauche, d'avancement de carrière, de rémunération ou de formation. Dans ce cadre, AXA France a par exemple décidé de consacrer 750 000 euros sur trois ans au rattrapage salarial de ses collaboratrices. AXA France a par ailleurs reçu le Label Égalité, qui récompense les pratiques exemplaires des entreprises en matière d'égalité hommes/femmes.

Enrichir et développer les compétences

Pour une entreprise confrontée à l'évolution rapide de ses marchés, la capacité d'adaptation des équipes est une condition de performance. Elle dépend en grande partie des compétences et de la mobilité des collaborateurs. L'entretien annuel, étayé récemment par une démarche de réflexion individuelle à plus long terme appelée Passeport 2012, est le moment privilégié pour identifier les besoins de formation, faire le point sur les compétences à acquérir

ou à renforcer pour mieux maîtriser son poste et évoluer. Preuve de son engagement dans ce domaine, AXA a accordé en moyenne près d'une semaine de formation à chaque salarié commercial en 2006. AXA University joue également un rôle prépondérant dans la montée en compétence des équipes. Cette année, elle s'est fortement mobilisée sur la création de Collèges Professionnels pour former et fidéliser des équipes à la pointe dans leur domaine de compétences. Enfin, AXA, par sa taille et sa dimension internationale, multiplie les possibilités de mobilité. Celle-ci est vivement encouragée à l'international, mais aussi au sein d'une même entité. AXA France, avec le programme Cap Métiers, a largement concrétisé cet objectif : depuis 2004, 30 % de l'effectif a été formé et a, de ce fait, changé de métier.

Rémunération et protection sociale

La politique salariale du Groupe repose sur une « offre salariale » qui inclut de façon systématique une rémunération fixe, une participation et une protection sociale et,

COMMENTAIRES DES DONNÉES SOCIALES

AXA franchit le cap des 120 000 collaborateurs, soit une augmentation de son effectif total de près de 10 % par rapport à 2005. Cette évolution résulte notamment de l'augmentation du nombre de distributeurs dans les pays émergents où le Groupe a une politique de développement et d'acquisition de réseaux de distribution. Ceci est particulièrement vrai en Chine, en Inde, en Thaïlande et en Indonésie. Avec l'acquisition de la société Winterthur en décembre 2006, l'effectif total du Groupe va augmenter de plus de 30 000 collaborateurs (chiffres non consolidés à fin 2006). Par ailleurs, le Groupe poursuit une politique active de recrutement et de gestion responsable de l'emploi : les recrutements en CDI ont augmenté de 25 % par rapport à 2005 pour les salariés non commerciaux et de 15 % pour les salariés commerciaux ; la conversion de CDD en CDI a progressé de 25 % pour les salariés non commerciaux et de 93 % pour les salariés commerciaux.



5,02 %
DU CAPITAL
EST DÉTENU PAR
LES COLLABORATEURS
D'AXA ⁽³⁾



pour 18 % des collaborateurs, une rémunération variable. Cet ensemble constitue un dispositif équitable fondé sur la performance. Les règles de rémunération sont établies de manière à assurer des rémunérations concurrentielles par rapport au marché, individualisées en fonction de critères reflétant les compétences, ainsi que les performances individuelles et d'équipe. L'actionnariat salarié, soutenu par le programme Shareplan, poursuit le même objectif d'implication des collaborateurs. En 2006, AXA a proposé à 90 000 collaborateurs dans 32 pays de souscrire à une augmentation de capital qui leur est réservée. Signe de confiance dans la stratégie de développement du Groupe et dans son projet Ambition 2012, plus de 29 000 collaborateurs ont investi en 2006 pour une souscription totale de plus de 375 millions d'euros, en hausse de plus de 23 % par rapport à 2005. Les collaborateurs d'AXA détiennent aujourd'hui 5,02 % du capital ⁽³⁾. En ce qui concerne la protection sociale, le Groupe a pour politique de faire bénéficier de son expertise dans les domaines de la prévoyance, de l'indemnisation des accidents du travail et des maladies professionnelles, de la retraite, etc., tous ses salariés dans le monde entier. Actuellement, 64 % d'entre eux bénéficient d'une complémentaire complète et 16 % d'une complémentaire partielle.

Nourrir le dialogue social

Le dialogue social apporte la stabilité nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie de croissance du Groupe. L'approche d'AXA est plurielle. Chaque entité s'organise pour dialoguer directement et de façon régulière avec les salariés ou leurs représentants dans l'intérêt des deux parties. En outre, AXA a été l'une des premières entreprises de son secteur à mettre en place un Comité européen





EN FRANCE

30 %DE L'EFFECTIF A PARTICIPÉ
AU PROGRAMME CAP MÉTIERS
DEPUIS 2004

de groupe (CEG). L'ampleur de ses missions en fait une structure sociale d'avant-garde. En 2004, un accord européen sur la conduite du dialogue social a été signé avec les partenaires sociaux, renforçant une pratique déjà bien établie de dialogue constructif. Par ailleurs, l'enquête annuelle d'opinion interne Scope, lancée en 1993 à l'échelle du Groupe, illustre une forte volonté d'écoute de la part du management.

(1) Y compris Winterthur.

(2) Lancé en juillet 2000 par le secrétaire général de l'ONU, le pacte mondial Global Compact est une initiative destinée à rassembler les entreprises, les organismes des Nations unies, le monde du travail et la société civile autour de dix principes universels relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

(3) Après intégration de l'augmentation de capital due aux acquisitions de 2006.

Ce que je préfère chez AXA

“ Passeport Santé pour les collaborateurs d'AXA Canada

Afin de rendre encore plus pertinente la couverture de prévoyance offerte à ses collaborateurs, AXA Canada leur propose un Passeport Santé. En analysant les statistiques d'absentéisme pour cause de maladie, la société a pris conscience de l'intérêt commun d'agir en amont par le biais de la prévention. Avec l'appui d'un partenaire externe, elle a donc lancé le Passeport Santé, renseigné à partir d'un questionnaire individuel et complété le cas échéant par des examens cliniques. Le bilan de santé confidentiel ainsi établi pour chaque collaborateur fait l'objet d'un suivi annuel, en particulier si des recommandations ont été faites. Cette politique de prévention s'accompagne de campagnes de sensibilisation six fois par an sur des thèmes variés. Le collaborateur bénéficie d'un suivi médical gratuit et l'entreprise maîtrise mieux ses risques sociaux.

”

Lucie MARTEL

Vice-présidente ressources humaines AXA Canada



LA
CONFIANCE
C'EST
LA CROISSANCE

LES ACTIVITÉS DANS LE MONDE

38

FRANCE, UN LEADERSHIP DÉFENDU
PAR UNE CROISSANCE SOUTENUE

40

EUROPE DU NORD, CENTRALE ET DE L'EST,
DES POSITIONS SOLIDES

42

RÉGION MÉDITERRANÉE,
DES HORIZONS PROMETTEURS

44

GRANDE-BRETAGNE ET IRLANDE,
BOND EN AVANT DES ACTIVITÉS

46

AMÉRIQUE DU NORD, UNE CROISSANCE
SUR DES ZONES À FORT POTENTIEL

48

JAPON, ASIE-PACIFIQUE,
UN RÉSERVOIR DE CROISSANCE

50

ASSURANCE INTERNATIONALE,
UNE PRÉSENCE PARTOUT DANS LE MONDE

52

LA GESTION D'ACTIFS EN EXPANSION
SUR UN MARCHÉ PORTEUR

FRANCE, UN LEADERSHIP

DÉFENDU PAR UNE CROISSANCE SOUTENUE



40 000
NOUVEAUX CLIENTS



2005 avait été une excellente année commerciale pour AXA France. 2006 s'inscrit dans la continuité avec une forte progression de l'activité et des résultats, tant en vie qu'en dommages. Leader sur son marché, AXA France déploie une stratégie alliant dynamisme commercial, excellence technique, qualité de service et maîtrise des coûts pour « Gagner la préférence ».

Couvrant l'ensemble des besoins de ses clients à tous les stades de leur existence, l'activité d'AXA France illustre parfaitement le métier de la Protection Financière. Une nouvelle fois au rendez-vous de la croissance en 2006, la société a réalisé une très bonne année sur le marché des particuliers avec un chiffre d'affaires en hausse de 2,4 % en assurance-dommages et de 9,7 % en assurance-vie. Dans le secteur des entreprises, la croissance a été deux fois plus forte que celle du marché : + 5,8 % en dommages et + 15,8 % en vie. Enfin, AXA Banque a atteint l'équilibre financier conformément à l'objectif qu'elle s'était fixé. De tels résultats sont le fruit d'une stratégie qui allie dynamisme commercial, excellence technique, qualité de service et maîtrise des coûts. L'ambition est claire : creuser l'écart avec la concurrence et devenir la société préférée des Français.

Accélération de l'innovation produits

L'innovation produits a été l'un des moteurs du dynamisme commercial d'AXA France. Sur le marché très compétitif de l'assurance-vie, AXA a repris l'initiative en modernisant sa gamme. Après le lancement réussi d'Odyssiel en 2005, AXA France a élargi son offre avec

des produits innovants tels Héliade et le Prêt-à-Protéger en prévoyance, et avec la création d'Arpèges, nouveau contrat d'assurance-vie multisupport intégrant des garanties en cas d'accident ou de baisse de la Bourse.

En matière de santé, AXA France a lancé deux nouvelles formules comprenant des garanties et des services spécifiquement adaptés aux familles avec Esprit de Famille et aux travailleurs non salariés avec Esprit Pro. Direct Assurance a étoffé sa gamme avec un produit de complémentaire santé, Direct Santé, assorti de garanties renforcées. AXA Banque, qui compte désormais 550 000 clients, a lancé trois offres produits innovantes. Première offre « assurbanque » du marché, le compte Oligo est un compte courant rémunéré permettant de bénéficier, entre autres, d'une remise sur les primes d'assurance AXA et d'une carte bancaire à tarif réduit. 25 000 comptes ont été ouverts en un an. Une nouvelle pierre a également été apportée à l'édifice avec la gamme de crédits immobiliers Altimmo puis avec la réserve d'argent Larg'O. Le dynamisme commercial d'AXA Banque et des réseaux d'AXA France a permis un gain net de 40 000 clients en 2006.



9,7 %
DE CROISSANCE
EN ASSURANCE-VIE

Valorisation de l'identité du réseau d'agents généraux vie

AXA France utilise tous les canaux à sa disposition pour élargir la distribution de ses produits. Dans ce dispositif, les 3 800 agents généraux tiennent une place particulière puisqu'ils ont pignon sur rue et rendent la marque visible sur l'ensemble du territoire français. Pour accroître son impact, le réseau des 650 agents généraux vie spécialisés (AGVS) s'est repositionné et a changé de nom.

Majoritairement implantée en région parisienne et dans les grands centres urbains, cette force commerciale dispose d'un savoir-faire dans les produits d'assurance-vie. Sous la nouvelle dénomination « AXA Prévoyance et Patrimoine », ce réseau, unique sur le marché, met en valeur son expertise en matière de conseil dans ces deux domaines.

Quand qualité de service rime avec prévention

AXA Entreprises s'est démarquée de la concurrence sur le terrain de la qualité de service en offrant à ses 30 000 clients PME un service d'accompagnement en cas de crise majeure, à travers un soutien en termes de communication, de plate-forme téléphonique et de conseils juridiques. Des études ont en effet montré que deux ans après avoir connu un sinistre grave, la moitié des PME faisait faillite. AXA Entreprises poursuit également sa stratégie de « prévention à la portée de tous », avec le lancement en 2006 des chartes de prévention flotte automobile

et responsabilité civile du dirigeant. En matière de prévention, AXA France a également innové sur un marché de la santé en pleine mutation, proposant avec AXA Assistance à ses clients et au grand public le « coaching santé », un programme d'accompagnement personnalisé en ligne pour préserver son capital santé. Enfin, par le biais d'AXA Prévention, association dédiée à la prévention des risques routiers, AXA France s'est mobilisée avec l'appui du Club 14, premier moto club de France, pour améliorer la sécurité des motards. Quatorze propositions ont été formulées et publiées pour engager le débat avec les principaux acteurs de la sécurité routière.

Une politique de développement ambitieuse en Afrique subsaharienne

Présent au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Gabon et au Sénégal, le Groupe AXA compte 350 collaborateurs sur cette zone. Ces filiales exercent une activité en assurance-dommages pour une clientèle composée d'entreprises, de professionnels et de particuliers. En 2006, elles ont enregistré un chiffre d'affaires de 56 millions d'euros et appliquent depuis deux ans une politique de développement ambitieuse, visant à accroître leur présence sur le territoire par la mise en œuvre de nouveaux circuits de distribution, tout en modernisant et diversifiant leur offre. Pour accompagner cette politique de croissance, certains managers ont entamé un cursus managérial, et de nombreux collaborateurs ont renforcé leur professionnalisme par la formation.

EUROPE DU NORD, CENTRALE ET DE L'EST, DES POSITIONS SOLIDES



AXA BELGIUM,

1^{er}

EN ASSURANCE-DOMMAGES ET

4^e

EN ASSURANCE-VIE



La région Europe du Nord, Centrale et de l'Est s'est significativement renforcée depuis le rachat de Winterthur. En Belgique, en Suisse et en Allemagne, AXA figure désormais parmi les leaders. Au Luxembourg et aux Pays-Bas, le Groupe consolide ses positions, tandis qu'il prend pied en République tchèque, en Slovaquie et en Pologne.

L'activité vie-épargne-retraite progresse de manière contrastée. Le chiffre d'affaires augmente de 6,2 % en Allemagne, avec une hausse très significative de la valeur des affaires nouvelles (+ 210 %) grâce au nouveau produit TwinStar. Au Benelux en revanche, la variation est de - 8,6 %, avec des affaires nouvelles en baisse de 9 %. La Belgique recule de 11 % sur un marché en décroissance après l'introduction début 2006 d'un nouvel impôt sur les primes. Les Pays-Bas progressent de leur côté de 6 % grâce aux produits d'épargne-retraite collective. En dommages, l'activité de particuliers est tirée par la branche habitation au Benelux et par la branche automobile en Allemagne (+ 4 %). La Belgique se distingue par une solide croissance de l'activité entreprises, aussi bien dans la branche automobile que dans les autres branches.

Se différencier pour rester dans l'esprit des clients

L'innovation est au cœur de la stratégie d'AXA Belgique, qui l'accompagne d'une démarche marketing sophistiquée. La concentration sur des segments de marché spécifiques est l'un des cinq axes de développement retenus par la société pour se différencier. Trois cibles prioritaires ont été

choisies pour leur potentiel : les primo-accédants à la propriété, les préseniors et seniors de 50 ans et plus qui représentent aujourd'hui un tiers de la population (50 % à l'horizon 2050) et la moitié du pouvoir d'achat ; enfin, le marché des indépendants et des petites entreprises.

Ces cibles ont des attentes et des besoins propres auxquels AXA Belgique répond par une offre adaptée. Un premier test est en cours en assurance-automobile avec des conditions spécifiques pour les seniors. En février, AXA Allemagne a décliné, sous le nom de TwinStar et pour la première fois en Europe, Accumulator, le produit d'épargne-retraite créé aux États-Unis par AXA Equitable. Trois formules sont proposées : TwinStar Klassik s'adresse aux clients prudents qui privilégient la sécurité mais souhaitent bénéficier d'une rente garantie et d'un rendement élevé. TwinStar Invest permet aux souscripteurs de décider eux-mêmes de la répartition de leurs fonds parmi douze offres de placement proposées dans le produit. Enfin, TwinStar Premium s'adresse aux clients qui souhaitent optimiser leur patrimoine via un versement unique. Le Prix des conseillers financiers, en désignant TwinStar meilleur produit dans la catégorie des produits en unités de



6,2 %
DE CROISSANCE
DU CHIFFRE D'AFFAIRES
EN ALLEMAGNE



compte, a salué l'innovation et la transparence, mais aussi la pertinence de ce produit pour les investisseurs, les agents et les courtiers.

Premiers pas de Direct Assurance en Pologne

En octobre 2006, Direct Assurance, la société française d'assurance directe des particuliers, a ouvert une succursale en Pologne sous la marque AXA. La vente d'assurance-automobile directe permet de pénétrer l'un des marchés européens de l'assurance les plus prometteurs, tout en se distinguant de la concurrence. Le client peut adapter son contrat en fonction de ses besoins en choisissant des prestations d'assurance composées d'éléments obligatoires et d'éléments facultatifs. En cas de conduite sans accident, AXA propose également un règlement de prime par crédit sur douze mois sans frais ou encore une réduction de prix pour

le second conducteur lors de la souscription de son premier contrat d'assurance-automobile. Pour faire la différence, AXA a positionné son offre sur un rapport qualité/prix particulièrement intéressant avec des prix inférieurs de 20 à 30 % à ceux des acteurs traditionnels du marché.

La bancassurance en marche en Belgique

AXA Bank Belgium offre une large palette de services financiers aux particuliers et aux petites entreprises. Sixième banque du pays, elle s'appuie sur un réseau de 950 agents bancaires indépendants exclusifs qui commercialisent aussi les produits d'assurance d'AXA Belgique. 2006 est marquée par le fort développement d'une offre de bancassurance très poussée en matière de crédits, avec une croissance de plus de 20 % du nombre de prêts à la consommation et de prêts commerciaux et une meilleure rétention de l'épargne grâce au compte I-Plus. L'innovation produits est marquée par le développement de plusieurs packages combinant crédit et assurances, principalement sur les produits automobile, tant pour les particuliers que pour les professionnels. Par ailleurs, 2006 a vu aussi la mise sur le marché d'AXA Credit Protection, une couverture décès et invalidité liée au prêt à la consommation : cette assurance a la particularité de faire partie intégrante du prêt dans la mesure où elle ne peut être souscrite que simultanément au crédit, la prime étant cofinancée par celui-ci.

AVEC WINTERTHUR

L'intégration des activités de Winterthur conduit à élargir le périmètre de la région Europe du Nord qui devient, à compter de janvier 2007, la région Europe du Nord, Centrale et de l'Est. Cette région couvre désormais l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg, les Pays-Bas, la Suisse, mais aussi la République tchèque, la Slovaquie, la Hongrie et la Pologne. Le Groupe devient numéro 1 en Suisse, l'Allemagne gagne 80 % d'activité supplémentaire et, en Belgique, AXA conforte sa position de leader en dommages.

RÉGION MÉDITERRANÉE, DES HORIZONS PROMETTEURS



20 %
DE CROISSANCE
DES VENTES DANS LES
RÉSEAUX PROPRIÉTAIRES



La région Méditerranée porte en elle la richesse des pays qui la composent, de l'Europe du Sud au Maroc, en passant par la Turquie, les pays du Golfe et le Liban. En expansion géographique avec l'entrée d'AXA en Grèce, elle gagne aussi en taille en Espagne grâce au rapprochement avec Winterthur.

Malgré un contexte extrêmement difficile, l'Espagne, l'Italie et le Portugal ont enregistré une hausse de 2 % des affaires nouvelles en vie-épargne-retraite grâce à la croissance de 20 % des ventes dans les réseaux propriétaires. En dommages, le chiffre d'affaires a augmenté de près de 4 % en Europe du Sud et de près de 21 % en Turquie. Sur le marché des particuliers, la branche automobile a affiché une progression de 6 % en Europe du Sud, grâce à la vente de près de 300 000 nouvelles polices. La progression s'est montrée également solide sur tous les segments des branches non automobiles. Enfin, l'activité entreprises a connu une progression de 3 % dans la branche automobile en Europe du Sud.

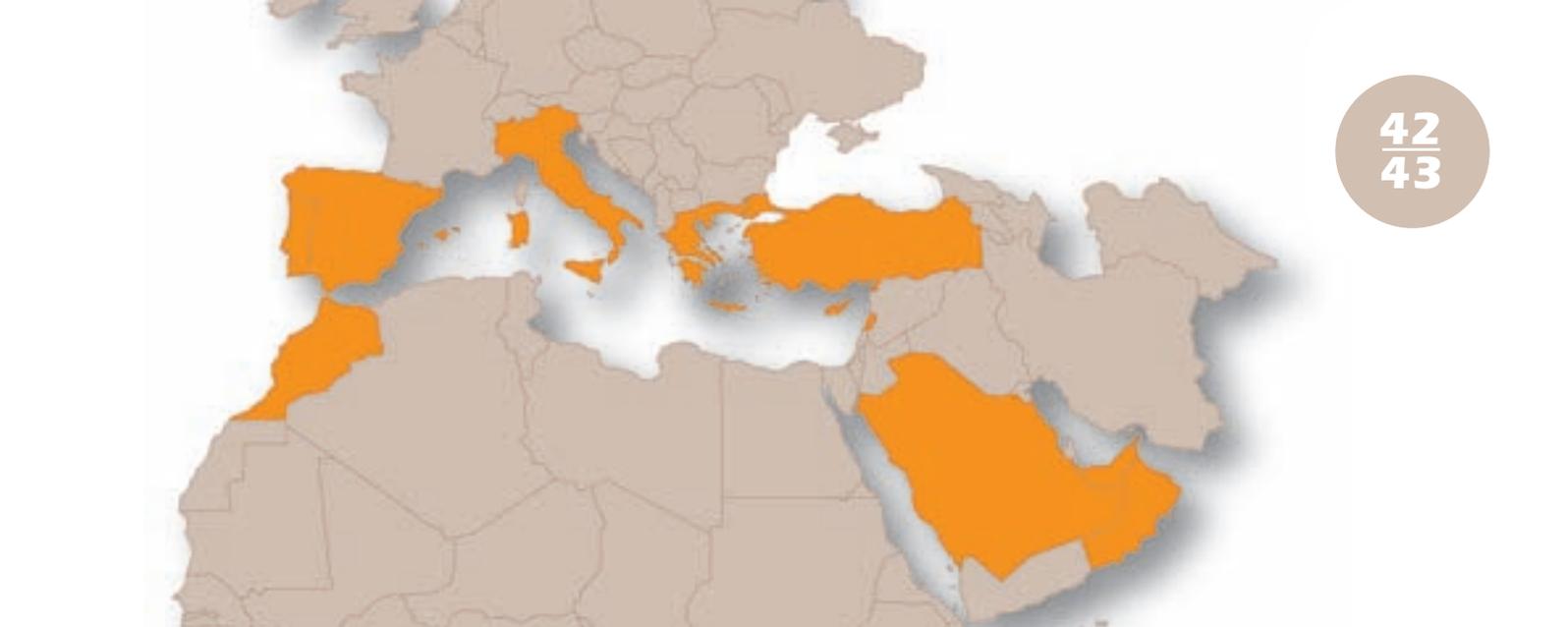
Une région en expansion

AXA Portugal avait conclu 2005 par l'acquisition de Seguro Directo et avait débuté l'année 2006 par la signature d'un partenariat avec la banque Barclays. L'annonce par le Groupe de l'opération Winterthur a permis à l'Espagne de regarder le futur en acteur majeur du marché, d'autant plus qu'à l'automne, AXA Espagne a également signé un accord de partenariat avec la Banesto. En Grèce, AXA a annoncé l'acquisition d'Alpha Insurance, filiale de la seconde banque du pays.

Quelques mois plus tard, AXA Insurance Gulf – déjà présente au Bahreïn, en Oman, en Arabie Saoudite et dans les Émirats arabes unis – a obtenu une licence au Qatar. Enfin, à la fin de l'année, AXA et ONA ont signé un accord au terme duquel AXA Assurances Maroc est devenue filiale à 100 % d'AXA, renforçant ainsi son intégration dans le Groupe.

La différenciation par la qualité de service dans un cadre régional

AXA Espagne a entrepris un effort important de prise en compte du facteur humain en matière de gestion des sinistres corporels. C'est ainsi qu'un jeune accidenté de la route qui ne pouvait être opéré en Espagne a finalement pu bénéficier des services du meilleur spécialiste européen, sélectionné en Allemagne par les équipes du service client. En matière de sinistres automobile, AXA Espagne a mis au point de nombreux services innovants. Parmi ceux-ci, on notera la proposition de remplacement d'un véhicule sinistré par un véhicule équivalent ou encore l'envoi d'un véhicule de location au domicile pour pallier l'absence du véhicule endommagé durant les réparations. Créé par AXA Portugal, le service de SMS permettant aux clients de suivre l'avancée



AVEC WINTERTHUR,
AXA DEVIENT
N° 2
DU MARCHÉ DOMMAGES
EN ESPAGNE

de leur dossier s'est étendu également à l'Espagne pour le plus grand confort des assurés. Pour se différencier de ses concurrents, AXA Portugal a fait une priorité du renforcement de la proximité avec ses clients et partenaires et de l'amélioration du niveau de service. La société a ainsi inauguré en juin son nouveau centre de service client, à l'image de celui d'AXA Espagne. Depuis la récente acquisition de Seguro Directo, cette ouverture a été l'occasion de regrouper en un seul lieu les équipes, d'introduire de nouveaux outils technologiques, d'optimiser la qualité de service et de faire évoluer les processus métiers. Cette préoccupation de la satisfaction client est partagée par AXA en Italie, où la première édition de l'enquête semestrielle Customer Scope a mis en évidence une satisfaction globale qui confirme, pour la troisième année consécutive, la première position d'AXA en termes de taux de recommandation à des proches par ses clients. Dans le même cadre, AXA Italie a obtenu le prix spécial Databank RC Auto 2006 pour la fidélisation de ses clients. Enfin, dans une étude TNS Infratest sur l'opinion des clients automobile italiens, AXA Italie a enregistré un taux de satisfaction en assistance post-accident significativement plus élevé que celui de ses concurrents.

La prévention en ligne de mire

Direct Seguros en Espagne poursuit depuis de nombreuses années une action de pédagogie intensive concernant la prévention routière :

animations destinées aux enfants sur Internet, études et tests en conditions réelles pour démontrer les bienfaits du port de la ceinture, etc. Les motards représentent une cible de plus en plus importante en Italie et en Espagne, qui comptent respectivement 4,4 millions et 1,5 million de deux-roues. Reprenant une bonne pratique d'AXA France, la région a lancé Club 14 dans ces deux pays. Cette double création s'est accompagnée de la mise en place d'informations et de conseils en ligne répondant au mieux aux besoins spécifiques des motards.

PRIX ET RÉCOMPENSES

- **En Italie** : en termes d'innovation, le produit AXA Protezione in Moto (Club 14), lancé fin mars, a obtenu le Milano Finanza Innovation Award 2006 pour ses caractéristiques innovantes. Dans le même temps, la garantie « assistance permanente maladie » du produit AXA Protezione Salute a été saluée par une mention spéciale.
- **En Espagne** : les équipes de gestion de sinistres d'AXA Seguros ont reçu le prix annuel antifraude de l'ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones). C'est la deuxième fois que cette association professionnelle distingue AXA en Espagne.
- **Au Portugal** : l'enquête de Great Place to Work® a classé AXA Portugal au quinzième rang, parmi les 178 meilleures entreprises portugaises recommandées pour leurs bonnes conditions de travail.

GRANDE-BRETAGNE ET IRLANDE, BOND EN AVANT DES ACTIVITÉS



38 %

DE CROISSANCE
DES AFFAIRES NOUVELLES
EN VIE-ÉPARGNE-RETRAITE
AU ROYAUME-UNI

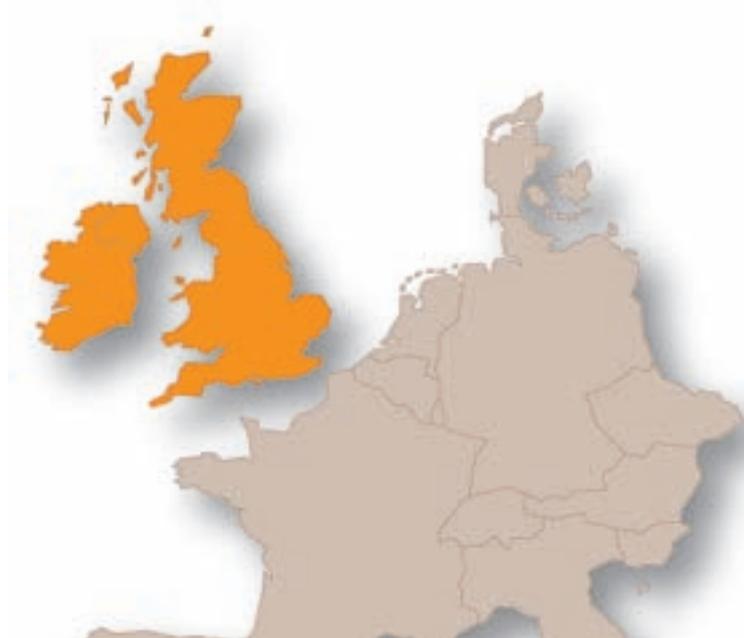
Dans le cadre d'Ambition 2012, AXA UK s'est fixé un nouvel objectif de croissance forte sur un marché très concurrentiel. Mobilisées sur ce projet, les sociétés du Groupe AXA au Royaume-Uni et en Irlande ont développé les ventes, élargi l'offre produits, étendu le réseau de distribution et, au final, concrétisé l'objectif de croissance en progressant plus vite que le marché.

« Nous sommes la référence sur notre marché. Nous employons les meilleures équipes pour proposer à nos clients une offre de services supérieure et bâtir avec eux une relation de confiance. » ⁽¹⁾ Pouvoir tenir ces propos en 2012 est l'objectif stratégique du Groupe au Royaume-Uni. AXA UK représente avec l'Irlande 12 % du chiffre d'affaires d'AXA, ce qui en fait le quatrième pôle géographique du Groupe après la France, l'Amérique du Nord et l'Europe du Nord, Centrale et de l'Est. En vie-épargne-retraite, les affaires nouvelles ont enregistré une croissance de 38 %, tirée par les produits d'épargne-retraite (+ 55 %), grâce notamment à la forte croissance des ventes de produits en unités de compte en fin d'année. L'épargne-retraite collective a continué de progresser fortement (+ 39 %), dans un contexte de mise en application de la réforme des pensions *A day*. Les marchés de la retraite intéressent de plus en plus les assureurs, séduits par les prévisions démographiques dans une perspective de moyen et long terme. En dommages, sur l'activité de particuliers, AXA Insurance enregistre une forte croissance grâce

au lancement de nouveaux produits habitation et santé. De même, sur la branche automobile, l'activité entreprises a progressé de 8 %.

Répondre aux attentes des clients

AXA Life a développé de nouveaux produits, notamment dans son offre *Offshore Bonds*. La gamme des solutions de gestion de patrimoine a ainsi été renouvelée avec une offre étendue de produits, aussi bien en *onshore* et *offshore* qu'en fonds communs de placement et retraite. Sur la question sensible du changement climatique, AXA Insurance s'est engagée auprès de Climatesure à proposer le premier contrat d'assurance au monde qui intègre une compensation des émissions de CO₂. Enfin, en partenariat avec les services postaux britanniques, la société a lancé en juin un produit d'assurance recouvrement qui propose d'assurer le double du montant à un tarif inférieur de 50 % à ce que proposent les établissements de crédit. Déjà récompensé par l'*AXA Awards* dans la catégorie innovation et salué par la presse, ce produit devrait



39 %
DE PROGRESSION
DE L'ÉPARGNE-RETRAITE
COLLECTIVE



permettre à AXA Insurance de développer ses parts de marché sur le secteur de l'assurance-crédit qui représente 5,5 milliards de livres.

AXA étend son réseau de distribution

Plusieurs opérations sont venues consolider et étendre le réseau de distribution du Groupe au Royaume-Uni. AXA UK a signé le 23 octobre un accord pour l'acquisition de Thinc Destini, une société de conseil financier. L'opération doit lui permettre de renforcer sa position sur le marché anglais dans le domaine des services financiers. La société a également formalisé le rachat de Layton Blackman et Stuart Alexander, deux courtiers britanniques spécialisés, notamment dans les risques des PME et des propriétaires fonciers. Dans le secteur de la santé, l'acquisition de l'intermédiaire indépendant Secure Health ouvre à AXA un réseau de distribution centré sur la protection des particuliers et des PME. Enfin Tesco, cet acteur mondial de la grande distribution, va commercialiser auprès de ses clients un produit d'assurance médicale développé par AXA PPP⁽²⁾ healthcare.

La qualité de service d'AXA Ireland reconnue

Confrontée à une forte concurrence et à un marché atone, AXA Ireland a procédé à la refonte complète de sa gamme d'assurance-

automobile avec une approche segmentée du produit. La société a poursuivi la mise en œuvre de son programme New Deal, fer de lance d'une différenciation fondée sur la qualité de service, l'innovation et la transparence, notamment des contrats d'assurance. AXA Ireland se distingue avec un indice de satisfaction client en progression constante. Cet indice s'est également fortement amélioré chez AXA PPP healthcare, après la mise en place de plusieurs initiatives : serveur vocal pour guider les clients lorsqu'ils appellent, nouveau système de préautorisation des sinistres, service de messagerie SMS fournissant un numéro de dossier de préautorisation ou encore « Système Livraison Nouvelle Promesse » pour mesurer la capacité à tenir une promesse.

(1) Nicolas Moreau, directeur général d'AXA UK.

(2) AXA PPP : AXA Private Patients Plan.

WINTERTHUR UK

Winterthur est présent sur le marché britannique de l'assurance-vie avec près de 800 collaborateurs. Son acquisition permet à AXA d'accéder à une clientèle aisée et d'enrichir sa gamme de produits de retraite et d'investissement, distribuée par des conseillers haut de gamme, avec un concept novateur proposant une structure de frais transparente. AXA passe ainsi du 8^e au 6^e rang sur ce marché.

AMÉRIQUE DU NORD, UNE CROISSANCE SUR DES ZONES À FORT POTENTIEL



AXA EQUITABLE
PLUS DE
20 %
DU CHIFFRE D'AFFAIRES
DU GROUPE



Aux États-Unis, la croissance d'AXA continue à être vigoureuse, AXA Equitable a ainsi connu une année 2006 particulièrement réussie. AXA Canada a quant à elle affiché de bonnes performances sur le marché de l'assurance-dommages, grâce à une position renforcée par l'intégration de La Citadelle, compagnie d'assurances générales.

Spécialisée dans les produits d'assurance-vie en épargne-retraite sur le marché américain, AXA Equitable représente plus de 20 % du chiffre d'affaires du Groupe et près de 30 % de ses bénéfices. La société a enregistré en 2006 une véritable performance avec une progression de près de 51 % des affaires nouvelles en vie-épargne-retraite, grâce à la forte progression des produits en unités de compte et des produits d'épargne-prévoyance. Une nouvelle campagne publicitaire d'AXA Equitable a accompagné cette croissance des ventes et a renforcé la notoriété de la marque. AXA Canada, présente en assurance-dommages, a été confrontée à une concurrence accrue,

particulièrement sur les marchés de l'assurance-habitation et des entreprises. Sur ces segments d'activité, la hausse des primes a été inférieure à la moyenne du secteur, alors que les cabinets de courtage se consolident et que les canaux de distribution se multiplient. Absente sur le marché vie, AXA Canada affiche son ambition de se développer dans ce secteur.

Nouveaux développements produits

Plébiscité par les conseillers financiers et les clients, Accumulator représente aujourd'hui près de 70 % des ventes d'AXA Equitable. Accumulator est un produit multi-support principalement investi en unités de compte qui offre un mécanisme de garanties complémentaires à l'assuré (« variable annuity ») parmi les plus performants du marché. Le principal atout de ce produit est de permettre à l'épargnant, en échange du versement d'un chargement supplémentaire, de bénéficier de protections spécifiques en cas de contre-performance des marchés financiers. Depuis son lancement, en 1996, chaque nouvelle version

WINTERTHUR...

En juin 2006, AXA avait annoncé sa décision de procéder à une revue stratégique concernant la filiale américaine de Winterthur. À l'issue de cet audit, les activités dommages américaines du groupe suisse ont été cédées à QBE Insurance Group. L'accord définitif a été annoncé début 2007 pour un montant total de 1,8 milliard de dollars qui inclut le remboursement de prêts internes.



AXA EQUITABLE
3^e PLACE
 SUR LE MARCHÉ AMÉRICAIN POUR
 LES PRODUITS EN UNITÉS DE COMPTE



d'Accumulator a permis de gagner des parts de marché dans un marché très concurrentiel. La version 2006 s'est enrichie de quatre types de garanties, de nombreuses options et d'une offre financière très ouverte avec 75 fonds de placement parmi les meilleurs du marché. Capitalisant sur ce succès aux États-Unis, le Groupe a mis en œuvre le déploiement à l'international du produit Accumulator. Si celui-ci illustre parfaitement le partage de l'innovation au sein du Groupe, ce n'est pas le seul exemple. Ainsi, AXA Canada a lancé sa première assurance-automobile forfaitaire en s'inspirant directement du Forfait 8 000 km d'AXA France. Les clients qui effectuent moins de 10 000 km par an peuvent contacter leur courtier en assurance afin de bénéficier d'une remise. Avec l'appui d'une communication percutante, ce contrat a permis de doubler les ventes par rapport à l'objectif initial.

Renforcement de la distribution

AXA Equitable, en parallèle de son réseau propriétaire, a choisi d'investir dans des infrastructures commerciales pour distribuer ses produits par des réseaux tiers. AXA commercialise ainsi, via les institutions financières, ses produits en unités de compte auprès des banques, courtiers et conseillers financiers indépendants. La société a également étoffé les équipes opérationnelles qui travaillent avec les

courtiers. Les ventes de produits en unités de compte ont ainsi dépassé les 11 milliards d'euros en 2006, faisant d'AXA Equitable le troisième acteur du marché américain pour la commercialisation des produits de variable annuity sur l'ensemble de l'année. En 2006, la compagnie a ainsi gagné des parts de marché. En 2001, AXA Equitable occupait la 17^e place des ventes d'assurance-vie aux États-Unis. Elle occupe désormais la 9^e place sur ce marché. Au Canada, l'acquisition de La Citadelle, première filiale de Winterthur cédée à AXA, a été finalisée en mars 2006. Elle permet à AXA Canada de se hisser à la 6^e place du marché dommages. La nouvelle entité ainsi constituée compte désormais plus de 2 000 collaborateurs et s'appuie sur un réseau de distribution de 5 500 courtiers partenaires d'AXA.

Priorité au service

L'accent porté par AXA Equitable sur l'optimisation du service a facilité les relations des professionnels de la finance et des clients avec la compagnie. Les progrès ont notamment porté sur la création d'un nouveau système de réponse vocale ainsi que sur un système de gestion de flux des demandes. Toutes ces avancées ont aidé les distributeurs à faire face aux attentes des clients et des prospects de manière plus efficace. Les scores de satisfaction pour la fourniture des services ont ainsi progressé, affichant des résultats tangibles.

JAPON, ASIE-PACIFIQUE, UN RÉSERVOIR DE CROISSANCE



28 %
DE PROGRESSION
DES AFFAIRES
NOUVELLES VIE
À HONG KONG



Le Japon, la Chine, l'Inde, l'Australie et les pays du Sud-Est asiatique ont été regroupés pour former depuis le 1^{er} octobre 2006 la région Japon, Asie-Pacifique d'AXA. Représentant 10 % du chiffre d'affaires du Groupe, et déjà 13 % de ses résultats opérationnels, la zone se révèle stratégique pour atteindre les objectifs fixés dans le cadre d'Ambition 2012.

Pôles de croissance économique et d'expansion démographique, les pays de la zone sont prometteurs en matière de Protection Financière, notamment en assurance-vie. Au sein de cette nouvelle région d'AXA, les affaires nouvelles en vie ont ainsi progressé de 28 % à Hong Kong et de 16 % au Japon. Sur un marché mature et très fortement concurrentiel, AXA Japan a continué de croître, grâce aux produits santé. En revanche, en Australie et en Nouvelle-Zélande, les affaires nouvelles sont restées stables, la forte collecte

en produits de « superannuation » et la collecte nette sur OPCVM étant compensées en grande partie par une baisse des mandats de gestion institutionnelle actions internationales.

Au total, la région représente près de 35 % de la valeur des affaires nouvelles en assurance-vie. Particulièrement convoités, les marchés chinois et indien sont, en raison de leur potentiel, deux cibles de développement.

Japon, un marché clé pour innover

Représentant 7 % du chiffre d'affaires assurances du Groupe, le Japon est l'un des marchés clés d'AXA. Le Groupe y occupe une position solide en assurance-santé, grâce à sa large gamme de produits, ainsi qu'en assurance-automobile de particuliers. AXA Japan met à la disposition de ses clients PME de nombreux produits d'assurance temporaire qui se concentrent sur la protection du chef d'entreprise et l'épargne en vue de la retraite. Pour accélérer son développement dans la bancassurance, AXA Life Japan a, ces dernières années, développé sa gamme de produits d'épargne, qui s'est enrichie depuis peu d'un produit d'épargne-retraite en unités de compte

WINTERTHUR

Présent en Chine, à Hong Kong, en Indonésie et à Taïwan, Winterthur l'est aussi au Japon. Dans ce dernier pays, Winterthur est un acteur de petite taille, mais il présente une gamme de produits et un modèle de distribution bien établis dans la bancassurance. Il bénéficie également d'un réseau performant d'agents généraux. La complémentarité des activités d'AXA et de Winterthur permet au Groupe d'atteindre la 8^e place pour les affaires nouvelles et la 11^e pour les actifs. AXA Japan, mais aussi les autres filiales du Groupe, vont pouvoir intégrer dans leur offre les meilleurs produits de Winterthur.



avec garanties. Développé avec l'appui d'autres sociétés du Groupe, notamment AXA Equitable et AXA Life Europe, Active Generation est le premier produit d'épargne-retraite en unités de compte en yens développé par le Groupe. Il permet de garantir un revenu viager tout en restant investi sur les marchés financiers.

Nouvelles acquisitions, nouveaux accords de partenariat

AXA Asia Pacific Holdings a renforcé ses positions en Chine, en Inde et en Indonésie. La filiale australienne d'assurance-vie du Groupe a en effet signé un accord avec la National Australia Bank pour l'acquisition de MLC Hong Kong et MLC Indonesia. La transaction, d'un montant de 356 millions d'euros, permet au Groupe d'accélérer sa croissance en Asie et d'étendre son réseau de distribution en s'appuyant sur 800 agents et courtiers supplémentaires à Hong Kong et sur 900 autres en Indonésie. Par ailleurs, AXA Asia Pacific Holdings a démarré une activité d'assurance-vie en Inde, la joint-venture créée avec le groupe Bharti ayant reçu l'approbation finale des autorités de tutelle.

AXA Asia Pacific Holdings détient désormais 26 % du capital de Bharti AXA Life Insurance. Cette association permet à Bharti de développer son expertise métier et à AXA de s'appuyer sur les réseaux de distribution déjà bien établis de Bharti Airtel, l'une des principales sociétés de télécommunications en Inde.

Enfin, AXA Investment Managers a pris pied en Chine, à Shanghai, avec une joint-venture signée avec Shanghai Pudong Development Bank et Shanghai Dragon Investment.

Un mécénat social au Japon

En marge du quotidien des affaires, des bénévoles d'AXA Atout Cœur au Japon se sont mobilisés pour permettre à leur équipe nationale de participer au Championnat du monde de football pour les malvoyants en Argentine. Les bénévoles se sont investis pour récolter des fonds, fournir l'équipement aux joueurs, produire et vendre des tee-shirts aux couleurs de l'équipe tout en sensibilisant collaborateurs, clients et partenaires à cette discipline. Une belle opération dont l'impact a été positif pour l'image de la société.

ASSURANCE INTERNATIONALE, UNE PRÉSENCE PARTOUT DANS LE MONDE



7,2 %
D'AUGMENTATION
DU CHIFFRE D'AFFAIRES
D'AXA CORPORATE SOLUTIONS



Depuis la cession des activités de réassurance en 2006, les produits et services conçus par le Groupe AXA pour couvrir les risques liés aux activités internationales de ses clients sont portés par AXA Corporate Solutions et AXA Assistance. L'activité assurance internationale a enregistré une augmentation de son chiffre d'affaires de 7,2 % en 2006.

S'adressant à une clientèle de grandes entreprises nationales et internationales, AXA Corporate Solutions couvre les risques de dommages aux biens, la responsabilité civile, le transport (marine et aviation), les flottes automobiles d'entreprises, la construction, les risques financiers ainsi que la responsabilité civile des dirigeants et mandataires sociaux. Son chiffre d'affaires a augmenté de 7,2 % en 2006, en raison notamment d'une forte croissance de la branche dommages aux biens. En croissance régulière depuis 2003, AXA Assistance propose des prestations d'assistance médicale aux personnes, d'assistance à domicile et d'assistance technique aux véhicules automobiles. Présente dans 30 pays, son offre ne cesse de se développer pour satisfaire ses principaux clients que sont les compagnies d'assurances, les sociétés gestionnaires de cartes de crédit, les tour-opérateurs ou les constructeurs automobiles. Son chiffre d'affaires s'est élevé à 702 millions d'euros, en progression de 13 % par rapport à 2005.

La santé, champ fertile d'innovation

Plusieurs produits et services ont été testés en 2006 par AXA Assistance pour répondre aux enjeux du vieillissement de la population. En partenariat avec France Télécom, la société a testé le Fil Orange, le premier service mobile d'assistance localisée et médicalisée, disponible 7 j/7 et 24 h/24. L'activation d'un terminal GSM/GPS met automatiquement le patient en contact avec les médecins de la plate-forme téléphonique d'AXA Assistance et déclenche l'envoi d'un SMS de localisation. La géolocalisation est également au cœur du dispositif proposé par AXA Assistance pour le suivi des patients atteints de la maladie d'Alzheimer. Ce projet est mené en partenariat avec Medical Intelligence – pour son bracelet Columba –, Orange et Medidep, leader de la prise en charge de la dépendance. Dans un autre domaine, la société a lancé un kit santé baptisé « Rescue in a bag », une trousse de secours qui donne accès 7 j/7 et 24 h/24 à une hotline médicalisée.

Promesses tenues

AXA Corporate Solutions traite ses déchets électroniques

AXA Corporate Solutions, comme toutes les entreprises, est confrontée à l'obsolescence de plus en plus rapide de son matériel électronique. Or, en fin de vie, ces produits deviennent des déchets particulièrement polluants et toxiques. Pour les éliminer, AXA Corporate Solutions a fait appel à une société spécialisée qui assure l'enlèvement, le conditionnement, le transport, le traitement des produits toxiques et la valorisation des matières, conformément aux exigences de la réglementation pour la protection de l'environnement.

Entreprise responsable



AXA ASSISTANCE
13 %
DE PROGRESSION
DU CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR RAPPORT À 2005



AXA Corporate Solutions renforce sa couverture géographique

Clé de voûte de l'offre commerciale d'AXA Corporate Solutions, le réseau international de la société s'étend aujourd'hui sur plus de 80 pays. Dans les zones où elle ne possède pas de filiales, des partenariats ont été noués avec des compagnies d'assurances présentes sur son segment de marché.

En 2006, le réseau d'ingénieurs prévention a été développé de manière à assurer une meilleure couverture géographique des activités de ses clients.

AXA Corporate Solutions a significativement élargi sa base de clientèle tout en maintenant sa politique de souscription rigoureuse.

Se voulant toujours plus proche de ses clients, la société propose des services d'analyse et de prévention des risques qui contribuent directement à réduire le niveau de sinistralité. Ils permettent en outre, par une connaissance plus fine des besoins des entreprises, d'élargir la gamme de produits et services et de personnaliser davantage l'offre.

AXA Assistance à la pointe de la gestion de crise

Rodées aux situations d'urgence, les équipes d'AXA Assistance sont de plus en plus sollicitées lors d'événements majeurs.

C'est pourquoi des exercices de simulation de crise ont été mis en place en 2006 et systématisés depuis. Le rapatriement de 1 103 personnes du Liban vers Paris le 26 juillet, à la demande du ministère des Affaires étrangères français, a constitué quant à lui une opération inédite. En moins de 72 heures, une équipe de 70 personnes – organisateurs, logisticiens, médecins, infirmières, psychologues – s'est rendue sur place pendant qu'étaient acheminés 700 kilos de matériel et de médicaments. AXA Assistance a donné à cette occasion la pleine mesure de son savoir-faire.

En Thaïlande, elle a continué d'apporter son soutien aux localités sinistrées par le tsunami de décembre 2004. Après avoir financé la reconstruction et le recrutement du personnel de trois cliniques, elle a équipé une école en PC.

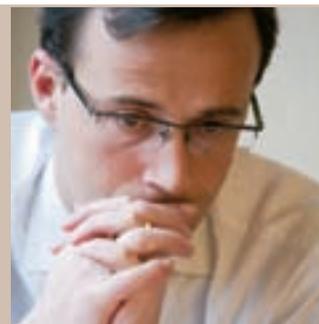
LA GESTION D'ACTIFS

EN EXPANSION SUR UN MARCHÉ PORTEUR



29%

DE CROISSANCE DE L'ACTIVITÉ
GESTION D'ACTIFS



Depuis dix ans, la gestion d'actifs portée par AXA Investment Managers et AllianceBernstein s'est développée au rythme des opérations de croissance externe d'AXA. Aujourd'hui, avec un fort renforcement du portefeuille de tiers, cette activité de collecte et de gestion de fonds contribue de manière significative à la croissance du Groupe.

Facteur de réussite dans un secteur qui se consolide et se professionnalise, une marque forte est un élément incontournable de différenciation et un pilier de la notoriété. AXA IM a redéfini les messages et l'identité visuelle de sa marque. Positionné comme un groupe multiexpert, indépendant dans sa gestion, AXA IM capitalise sur des marques commerciales solides, telles que AXA Rosenberg, AXA Real Estate IM, AXA Framlington et AXA Private Equity, pour accroître sa visibilité. Réciproquement, l'appartenance de ces dernières à AXA IM est un gage de force et de stabilité.

Des conditions favorables à la croissance

AXA Investment Managers et AllianceBernstein sont les deux principales sociétés de gestion d'actifs du Groupe. Elles agissent soit pour le compte de tiers – investisseurs, clients privés et institutionnels –, soit pour celui des sociétés d'assurance d'AXA. Avec un chiffre d'affaires de 4406 millions d'euros, l'activité a affiché en 2006 une croissance de 29 %, doublant sa performance de 2005. Les actifs moyens sous gestion ont augmenté de 17 %

grâce à une collecte nette record de 73 milliards d'euros. L'amélioration de la communication et de la distribution des produits d'AXA IM et d'AllianceBernstein a contribué à cette croissance, de même que les conditions favorables sur les marchés actions. AXA IM a par ailleurs renforcé son expertise en investissement responsable en créant un département spécialisé, chargé de fournir des analyses « extrafinancières » sur la manière dont les entreprises intègrent les problématiques de développement durable dans leur stratégie.

Des collectes records

AllianceBernstein a réalisé un chiffre d'affaires de 2961 millions d'euros (+ 25 %) avec des actifs moyens sous gestion en hausse de 18 %. Au total, ses actifs sous gestion s'élevaient à 544 milliards d'euros grâce à une collecte nette positive de 38 milliards d'euros et à une forte appréciation des marchés financiers. Les clients institutionnels ont représenté 22 milliards, les particuliers 10 milliards et la gestion privée 7 milliards. Entrée dans le Top 20 mondial des gestionnaires d'actifs, présent dans le trio de tête français, AXA IM a vu son chiffre d'affaires progresser de 38 % à 1445 milliards d'euros.

WINTERTHUR RENFORCE AXA IM

Avec l'acquisition de Winterthur, AXA IM va pouvoir compléter sa présence en Europe et renforcer sa place dans le peloton de tête des sociétés de gestion. L'opération est une opportunité d'élargir sa base d'actifs sous gestion et d'accroître les économies d'échelle. En outre, Winterthur apporte son expertise immobilière en Suisse, conforte la gestion des taux en francs suisses et renforce l'activité hedge funds d'AXA IM. Reste à capitaliser sur son positionnement en Suisse pour dynamiser le développement d'AXA IM dans ce pays.

LE GROUPE AXA

5^e RANG MONDIAL
EN GESTION D'ACTIFS ⁽¹⁾



Les actifs moyens sous gestion ont enregistré une croissance de 16%, le total des actifs sous gestion s'élevant à 485 milliards d'euros, grâce à une collecte nette de 35 milliards d'euros principalement auprès de clients institutionnels et de réseaux de particuliers extérieurs au Groupe. Désormais, 40 % des actifs sous gestion le sont pour compte de tiers. De son côté, la collecte nette des entités spécialisées AXA Rosenberg (+ 11 milliards d'euros), AXA Framlington (+ 4 milliards d'euros) et AXA Private Equity (+ 3 milliards d'euros) a été, elle aussi, particulièrement dynamique.

La recherche de solutions d'investissement performantes

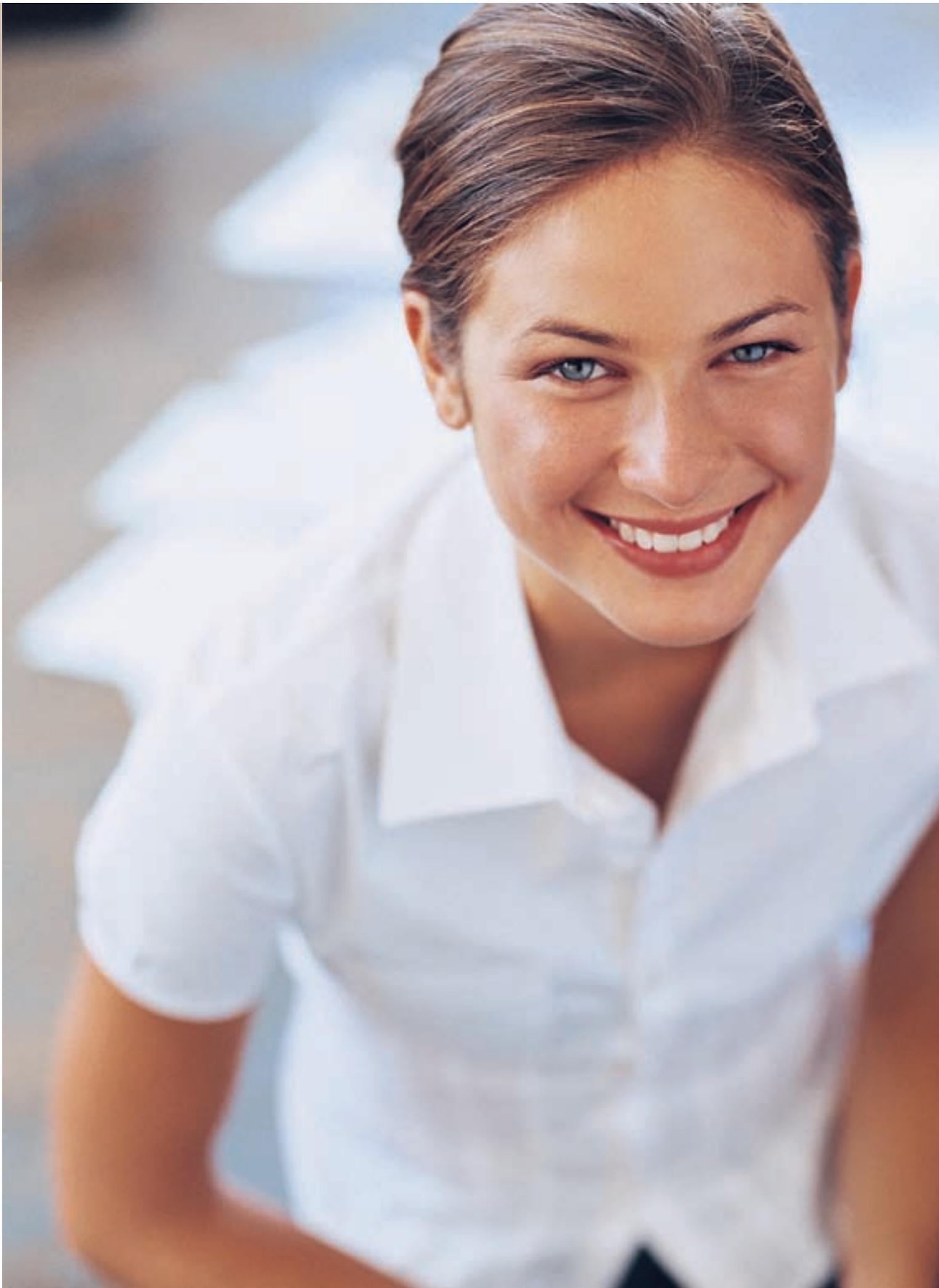
Les équipes de recherche d'AllianceBernstein sont actives sur tous les continents avec 47 bureaux dans 24 pays, majoritairement en Amérique du Nord, en Europe et en Asie. En 2006, le chiffre d'affaires du service recherche pour investisseurs institutionnels a augmenté de 6 %. Chez AXA IM, les deux grands fonds internationaux AXA World Funds et AXA Rosenberg Equity Alpha Trust ont

affiché des performances excellentes. Plus des deux tiers des fonds d'AXA IM ont au moins trois étoiles Standard & Poor's en 2006.

Une présence renforcée en Asie et en Inde

Présente sur tous les marchés mondiaux importants, AllianceBernstein s'est développée récemment en Chine. De son côté, AXA IM a accéléré son développement à l'international et compte désormais 25 bureaux répartis dans 19 pays. En Europe, deux nouveaux bureaux ont été ouverts à Genève et Amsterdam. Un accord a été signé fin 2006 avec Shanghai Pudong Development Bank et Shanghai Dragon Investment pour créer une société de gestion d'actifs en Chine. Basée à Shanghai, la joint-venture, en attente de l'approbation des régulateurs, est sur le point de démarrer ses activités. Elle développera, gèrera et distribuera des produits de gestion spécialisés pour des clients institutionnels et particuliers. En Inde, AXA IM finalise un nouvel accord sur la gestion d'actifs avec Bharti, déjà partenaire d'AXA pour l'assurance-vie.

(1) En 2005, source Watson Wyatt.



LA
CONFIANCE
C'EST
LA TRANSPARENCE

LES PRINCIPES DE GOUVERNANCE

56

L'ORGANISATION ET LES RESPONSABILITÉS

60

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION,
COMMENT GÉRER LA PERFORMANCE

62

RELATION AVEC LES ACTIONNAIRES,
UN PARTENARIAT DYNAMIQUE
ET TRANSPARENT

64

UNE GESTION OPTIMISÉE DES RISQUES
POUR UNE PERFORMANCE À LONG TERME

66

L'ÉTHIQUE DU GROUPE,
SOCLE DE LA CONFIANCE

L'ORGANISATION

ET LES RESPONSABILITÉS

Pour garantir l'indépendance des pouvoirs de gestion et de contrôle, le gouvernement d'entreprise d'AXA s'appuie sur des structures et un ensemble de dispositions réglementaires et déontologiques qui renforcent les règles de transparence et de responsabilité des mandataires sociaux.

Depuis 1997, AXA a choisi une organisation à directoire et conseil de surveillance, qui dissocie les pouvoirs de gestion de ceux de contrôle, et qui représente aujourd'hui la formule la plus aboutie d'équilibre de ces pouvoirs. Le directoire est assisté par un comité exécutif et le conseil de surveillance par quatre comités spécialisés.

Le conseil de surveillance

Missions et attributions

Le conseil de surveillance veille au bon fonctionnement du Groupe et en rend compte aux actionnaires. Il nomme et révoque les membres et le président du directoire, et exerce le contrôle de la direction et de la gestion de la société. Les sujets soumis à son autorisation préalable concernent particulièrement :

- les émissions de titres donnant accès directement ou indirectement au capital social de la société ;
- les propositions de programme de rachat d'actions ;
- les opérations de financement susceptibles de modifier substantiellement la structure financière de la société ;
- les opérations d'acquisition ;
- les accords de partenariats stratégiques ;
- la mise en place de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et les plans d'attributions gratuites d'actions ;
- les propositions présentées en Assemblée générale ordinaire ou extraordinaire des actionnaires.

Fonctionnement

Le conseil de surveillance se réunit au moins cinq fois par an. Un règlement intérieur définit les règles de son fonctionnement. En 2006, le conseil de surveillance s'est réuni huit fois, avec un taux d'assiduité global de 84 %. Ses membres reçoivent toutes les informations utiles à l'exercice de leur mandat préalablement à chaque réunion.

Les dossiers du conseil sont envoyés aux membres généralement huit jours à l'avance. Les réunions comprennent une partie récurrente portant sur :

- la vie opérationnelle du Groupe au travers du rapport trimestriel du directoire, d'une revue de presse et d'une note sur l'évolution du titre ;
- les rapports des comités qui se sont réunis depuis le dernier conseil.

L'ordre du jour du conseil est complété par l'étude de points relatifs au fonctionnement du Groupe, soit au travers de présentations sur la stratégie et les priorités d'une entité opérationnelle, soit au travers de présentations spécifiques relatives à des projets transversaux. Les principaux dirigeants sont, à ce titre, invités à participer à certaines réunions pour parler de leur domaine d'activité, de leurs objectifs et de leurs résultats. Des réunions spécifiques sont organisées à l'intention des membres du conseil de surveillance. Les membres qui en ont fait la demande ont bénéficié de formations et de présentations sur les métiers du Groupe. Afin que leur intérêt personnel soit lié à celui du Groupe, chaque membre du conseil de surveillance doit détenir des actions dont la valeur représente au moins l'équivalent des jetons de présence qu'il perçoit au cours d'une année.

Composition

Les membres du conseil de surveillance sont choisis et reconnus pour leur compétence, leur expérience, leur complémentarité et leur capacité à s'impliquer dans la supervision du Groupe. Au 31 décembre 2006, le conseil de surveillance comprenait quatorze membres nommés par l'Assemblée générale des actionnaires, dont quatre de nationalité non française. L'Assemblée générale du 4 mai 2006 a nommé M. Norbert Dentressangle membre du conseil de surveillance pour quatre ans.

Les comités du conseil de surveillance

Le conseil s'appuie sur les travaux réalisés par quatre comités spécialisés.



LES MEMBRES DU DIRECTOIRE

1/ Alfred Bouckaert

Administrateur délégué d'AXA Belgium et directeur général de la région Europe du Nord, Centrale et de l'Est

2/ François Pierson

Président-directeur général d'AXA France, responsable des activités grands risques, de l'assistance, et d'AXA Canada

3/ Henri de Castries

Président

4/ Christopher Condon

Directeur général d'AXA Financial Inc (États-Unis)

5/ Claude Brunet

En charge des opérations transversales, des ressources humaines, de la marque et de la communication

6/ Denis Duverne

En charge des finances, du contrôle et de la stratégie

Le comité d'audit

Il réunit quatre membres ayant une compétence financière ou comptable, tous indépendants.

Le comité s'est réuni huit fois en 2006 avec un taux d'assiduité de 71 %. Ses missions sont les suivantes :

- examiner les comptes annuels et semestriels du Groupe ;
- contrôler les honoraires et les nominations des commissaires aux comptes et examiner leur programme d'intervention et les résultats de leurs vérifications ;
- contrôler l'indépendance des commissaires aux comptes ;
- être saisi par le directoire ou par les commissaires aux comptes de tout événement exposant AXA à un risque significatif ;
- suivre les règles comptables applicables au sein d'AXA et examiner tout projet de changement

de référentiel comptable ou de modification de méthodes comptables ;

- examiner le programme et les objectifs de la direction de l'audit ainsi que les rapports produits par cette direction.

Le comité financier

Il réunit quatre membres, dont un membre indépendant. Le comité s'est réuni quatre fois en 2006 avec un taux d'assiduité de 88 %.

Ses missions sont les suivantes :

- examiner la structure financière du Groupe et les orientations données à la gestion des actifs d'AXA ;
- examiner les projets de cession de participations ou d'immeubles dont le montant dépasse les délégations de pouvoir consenties au directoire par le conseil de surveillance ;

ÉVALUATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Attentif à sa propre évaluation, le conseil de surveillance a mis en place dès 2002 une auto-évaluation annuelle basée sur des entretiens individuels et sur un questionnaire préétabli. Début 2006, le conseil a procédé à une nouvelle auto-évaluation sur les thèmes suivants :

- structure et composition du conseil de surveillance ;
- relations du conseil de surveillance avec le directoire et le management du Groupe ;
- organisation et fonctionnement du conseil, du comité financier, du comité d'audit, du comité de sélection, d'éthique, de gouvernance et des ressources humaines et du comité de rémunération (qualité de l'information, des débats, des sujets traités) ;
- règles régissant l'organisation du conseil ;
- système et niveau de rémunération des membres du conseil.

Les conclusions de cette étude ont souligné le bon fonctionnement général du conseil de surveillance et son amélioration continue, l'intérêt stratégique des sujets abordés, la qualité des débats et des présentations, le professionnalisme et l'esprit d'équipe.

LES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

au 30/04/2007

1/ Denis Duverne

Membre du directoire en charge des finances, du contrôle et de la stratégie

2/ Alfred Bouckaert

Administrateur délégué d'AXA Belgium et directeur général de la région Europe du Nord, Centrale et de l'Est

3/ Henri de Castries

Président du directoire

4/ François Pierson

Membre du directoire, président-directeur général d'AXA France, responsable des activités grands risques, de l'assistance et d'AXA Canada

5/ Jean-Raymond Abat

Directeur général de la région Méditerranée

6/ Claude Brunet

Membre du directoire en charge des opérations transversales, des ressources humaines, de la marque et de la communication

7/ John Dacey

Directeur général de la région Japon, Asie-Pacifique

8/ Nicolas Moreau

Directeur général d'AXA UK-Ireland et président du conseil d'administration d'AXA Investment Managers

9/ Gérald Liebermann

Directeur des opérations d'AllianceBernstein (États-Unis)



10/ Christopher Condron,

Membre du directoire, directeur général d'AXA Financial Inc (États-Unis)

11/ Andrew Penn

Directeur général AXA Asia-Pacific Holdings

12/ Eugène Teysen

Directeur général des activités d'assurance et de banque en Belgique

Non présents sur la photo :

Philippe Egger

Directeur général des activités d'assurance en Suisse

Frank Keuper

Directeur général d'AXA Konzern AG

- examiner tout projet d'opération financière d'importance significative pour AXA ;
- examiner les opérations d'acquisition, sous quelque forme que ce soit, dans la mesure où elles dépassent chacune 500 millions d'euros.

Le comité de sélection, d'éthique, de gouvernance et des ressources humaines

Il réunit quatre membres, dont deux membres indépendants. Le comité s'est réuni quatre fois avec un taux d'assiduité de 88 %. Ses missions sont les suivantes :

- formuler des propositions en vue de toute nomination de membres du conseil de surveillance ou du directoire, ainsi que de membres d'un comité spécialisé ;
- être informé des nominations et des plans de succession des principaux dirigeants du Groupe ;
- être informé de la stratégie d'AXA en matière de ressources humaines.

Le comité de rémunération

Il réunit quatre membres, tous indépendants. Le comité s'est réuni trois fois avec un taux d'assiduité de 77 %. Ses missions sont les suivantes :

- proposer la rémunération des membres du directoire, le montant des jetons de présence (soumis à la décision de l'Assemblée générale), ainsi que les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions AXA aux membres du directoire ;
- examiner la performance des membres du directoire et ses propositions portant sur les principes et modalités de la rémunération des dirigeants d'AXA et sur les projets d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions des salariés d'AXA.

Équipe de direction

Le directoire

Le directoire est l'instance collégiale décisionnaire d'AXA. Il se réunit chaque semaine pour traiter de sujets stratégiques ou du fonctionnement du

CONSEIL DE SURVEILLANCE

au 31/12/2006

Claude Bébéar - (71 ans)

Président du conseil de surveillance d'AXA
Président du comité financier d'AXA
Premier mandat : juin 1988
Échéance : mai 2008

Jean-René Fourtou - (67 ans)

Président du conseil de surveillance de Vivendi – Vice-président du conseil de surveillance d'AXA – Président du comité de sélection, d'éthique, de gouvernance et des ressources humaines d'AXA
Premier mandat : avril 1990
Échéance : avril 2007

Léo Apotheker ⁽¹⁾ - (53 ans)

Président Customer Solutions & Operations, Membre du comité exécutif de SAP AG
Membre du conseil de surveillance d'AXA
Premier mandat : février 2005
Échéance : avril 2007

David Dautresme ⁽¹⁾ - (73 ans)

Senior Advisor Lazard Frères – Membre du conseil de surveillance d'AXA
Président du comité d'audit d'AXA et membre du comité de rémunération d'AXA
Premier mandat : avril 1990
Échéance : avril 2007

Norbert Dentressangle ⁽¹⁾ - (52 ans)

Président-directeur général de Financière Norbert Dentressangle – Membre du conseil de surveillance d'AXA
Premier mandat : mai 2006
Échéance : mai 2010

Jacques de Chateaufieux ⁽¹⁾ - (56 ans)

Président-directeur général de Bourbon
Membre du conseil de surveillance d'AXA
Premier mandat : avril 2005
Échéance : avril 2009

Anthony Hamilton ⁽¹⁾ - (65 ans)

Président du conseil d'administration d'AXA UK Plc (Grande-Bretagne) et d'AXA Equity and Law (Grande-Bretagne) – Membre du conseil de surveillance d'AXA – Membre du comité d'audit d'AXA et du comité de rémunération d'AXA
Premier mandat : janvier 1996
Échéance : avril 2009

Henri Hottinguer ⁽¹⁾ - (72 ans)

Président-directeur général de Sofibus
Membre du conseil de surveillance d'AXA
Président du comité de rémunération d'AXA
Premier mandat : juin 1988
Échéance : avril 2007

Henri Lachmann ⁽¹⁾ - (68 ans)

Président du conseil de surveillance de Schneider Electric – Membre du conseil de surveillance d'AXA – Membre du comité financier d'AXA et du comité d'audit d'AXA
Premier mandat : mai 1996
Échéance : avril 2009

Gérard Mestrallet ⁽¹⁾ - (58 ans)

Président-directeur général de Suez – Membre du conseil de surveillance d'AXA – Membre du comité de sélection, d'éthique, de gouvernance et des ressources humaines d'AXA et membre du comité de rémunération d'AXA
Premier mandat : janvier 1997
Échéance : avril 2007

Michel Pébereau - (65 ans)

Président du conseil d'administration de BNP Paribas – Membre du conseil de surveillance d'AXA – Membre du comité de sélection, d'éthique, de gouvernance et des ressources humaines d'AXA et membre du comité financier d'AXA
Premier mandat : janvier 1997
Échéance : avril 2009

Dominique Reiniche ⁽¹⁾ - (51 ans)

Présidente Europe de The Coca-Cola Company – Membre du conseil de surveillance d'AXA
Premier mandat : avril 2005
Échéance : avril 2009

Ezra Suleiman ⁽¹⁾ - (65 ans)

Professeur de sciences politiques et directeur du centre d'études européennes, Université de Princeton (États-Unis)
Membre du conseil de surveillance d'AXA
Membre du comité d'audit d'AXA et du comité de sélection, d'éthique, de gouvernance et des ressources humaines d'AXA
Premier mandat : avril 2003
Échéance : avril 2007

Jacques Tabourot - (61 ans)

Membre du conseil de surveillance d'AXA, représentant les salariés actionnaires
Membre du comité financier d'AXA
Premier mandat : avril 2004
Échéance : avril 2008

(1) Membre indépendant.

Groupe. Un règlement intérieur définit les règles de son fonctionnement. Chacun de ses membres se voit confier la responsabilité d'un domaine d'activité propre et se consacre exclusivement à la gestion du Groupe. Le directoire d'AXA est composé de six membres désignés pour un mandat de trois ans. Le prochain renouvellement aura lieu en octobre 2009.

Le comité exécutif

Le comité exécutif est l'instance de discussion et de mise en œuvre de la stratégie du Groupe. Sa composition reflète la structure du Groupe AXA puisqu'il est constitué des membres du directoire et des responsables des unités opérationnelles. Les quatorze membres du comité exécutif, dont huit non français, se réunissent une fois par trimestre dans le cadre de revues trimestrielles de performance, qui ont été mises en place en 2000. Elles sont destinées à :

- examiner les performances des entités opérationnelles dans un cadre transparent et cohérent

(suivi des activités opérationnelles, état d'avancement des projets grâce à des indicateurs chiffrés définis avec les membres du directoire) ;

- mesurer la progression des projets transversaux du Groupe ;
- échanger sur les grandes orientations stratégiques du Groupe.

L'AUDIT INTERNE : UN OUTIL DE CONTRÔLE

L'identification et le contrôle des risques dépassent la seule question de la conformité avec la loi sur la sécurité financière (LSF) ou la loi Sarbanes-Oxley (SOX 404). Près de 280 auditeurs, répartis dans les différentes entités du Groupe, sont chargés de fournir à la direction une vision objective et indépendante de l'efficacité des contrôles internes au sein d'AXA, mais aussi de contribuer à l'identification et à la quantification des risques opérationnels. En 2006, une quinzaine d'audits ont été réalisés par la direction de l'audit du Groupe.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION, COMMENT GÉRER LA PERFORMANCE



En ligne avec l'ambition d'être la société préférée de ses collaborateurs, la politique de rémunération d'AXA a pour objectif d'attirer, de valoriser et de motiver les meilleurs talents. Elle concerne l'ensemble des collaborateurs, y compris les membres du directoire, et fait l'objet d'un étroit contrôle de la part du comité de rémunération.

Étroitement liée à la gestion de la performance individuelle et collective, à la fois sur le court terme et le long terme, la politique de rémunération d'AXA intègre quatre principes : la compétitivité des rémunérations, l'équité, la capacité financière de l'entreprise et enfin l'alignement des intérêts des salariés sur ceux des actionnaires.

Des comités de rémunération veillent au respect de ces principes directeurs et valident en particulier la rémunération des équipes dirigeantes des entités.

Les quatre principes de la politique de rémunération

La compétitivité d'AXA est périodiquement examinée et actualisée à l'issue d'enquêtes de rémunération qui évaluent dans chaque pays son positionnement par rapport au marché local. L'équité interne repose sur des systèmes de rémunération qui prennent en compte à la fois le niveau de responsabilité du salarié à son poste et sa contribution en termes de compétences et de performances. La performance individuelle est évaluée non

seulement par rapport au degré d'atteinte des objectifs fixés, quantitatifs et qualitatifs, mais aussi par rapport aux comportements adoptés dans la réalisation de ces objectifs. Les systèmes de rémunération variable, largement développés au sein d'AXA, permettent d'assurer la coordination des niveaux de rémunération avec la capacité financière de l'entreprise. La part de la rémunération à risque dans la rémunération totale dépend naturellement du niveau de responsabilité et des pratiques locales dans chaque pays. Enfin, pour s'assurer que les intérêts des salariés soient en cohérence avec ceux des actionnaires, des systèmes d'actionnariat salarié sont mis en place. Par le biais de plans d'épargne entreprise, de plans d'options d'actions ou d'actions gratuites, ils permettent d'associer les salariés à la croissance du titre AXA.

Rémunération des équipes dirigeantes

La rémunération des équipes dirigeantes du Groupe AXA comprend une partie fixe

LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ÉQUIPES DIRIGEANTES A POUR OBJECTIFS DE :

- retenir, attirer et motiver les meilleurs talents ;
- encourager une performance supérieure ;
- aligner les niveaux de rémunération avec les résultats de l'entreprise.

Elle est guidée par trois principes directeurs :

- la compétitivité des rémunérations sur les marchés internationaux ;
- l'équité interne, fondée sur la performance individuelle et collective ;
- la capacité financière de l'entreprise.

La rémunération des équipes dirigeantes est donc structurée de manière à encourager et à récompenser la performance :

- à la fois au niveau individuel et au niveau collectif (entité locale et Groupe AXA) ;
- à la fois sur le court terme, le moyen terme et le long terme.

60
61

51%

DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTOIRE
BASÉE SUR LE LONG TERME

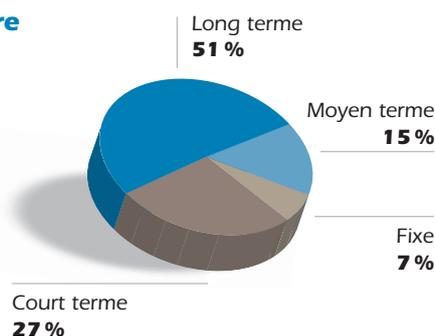


et une partie variable. La partie fixe est référencée avec un positionnement cible en-dessous de la médiane du marché. La partie variable est liée, avec des pondérations variables selon les niveaux de responsabilité, à la performance globale d'AXA, à celle de l'entité de rattachement et à la réalisation des objectifs personnels du dirigeant. La performance globale est mesurée par l'évolution du résultat opérationnel, du chiffre d'affaires assurance-dommages et de la valeur des affaires nouvelles vie. La part variable est configurée pour représenter la composante principale de la rémunération totale de sorte qu'en cas d'atteinte ou de dépassement des objectifs fixés, celle-ci place les dirigeants d'AXA au troisième quartile du marché. La rémunération des membres du directoire est fixée par le conseil de surveillance, sur proposition du comité de rémunération.

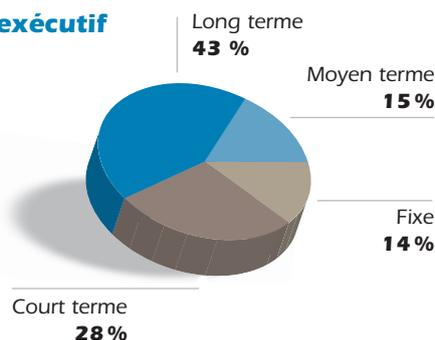
Pour plus d'information, consultez :
www.axa.com/fr/groupe/profil/hommesfemmes

Ventilation de la rémunération

Directoire



Comité exécutif



RELATION AVEC LES ACTIONNAIRES, UN PARTENARIAT DYNAMIQUE ET TRANSPARENT



PLUS DE

1 200

ACTIONNAIRES INDIVIDUELS
PRÉSENTS À L'ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE 2006



AXA entretient avec ses actionnaires individuels et institutionnels une relation de confiance fondée sur la transparence. Considérés comme de véritables partenaires, ils apportent au Groupe une stabilité indispensable pour déployer une stratégie de développement créatrice de valeur sur le long terme.

AXA met à disposition de ses actionnaires individuels et institutionnels tous les moyens d'information, d'écoute et de dialogue nécessaires à la bonne connaissance de la vie du Groupe et à la compréhension de ses grands axes stratégiques. Ces moyens sont régulièrement améliorés pour répondre à leurs attentes. L'objectif d'AXA est de diffuser une information régulière, pédagogique, transparente et de niveau équivalent à l'ensemble de ses actionnaires.

Des liens étroits avec les actionnaires individuels

Pour faciliter et développer la communication avec ses actionnaires individuels, AXA a mis en place une équipe dédiée. Disponible, le service communication actionnaires répond au quotidien à leurs questions.

Un dispositif complet d'information

AXA communique de façon régulière au moyen de communiqués de presse et de présentations et par un système d'alerte e-mail. Les communiqués et présentations sont accessibles sur le site institutionnel www.axa.com. Certaines d'entre elles sont diffusées en direct sur le site, d'autres le sont en différé par

audio ou vidéo. Les publications du Groupe et les interventions faites dans le cadre des réunions actionnaires, sont, elles aussi, mises en ligne. Depuis décembre, les internautes peuvent connaître la structure exacte du capital d'AXA. Enfin, les 15 000 membres du Cercle des actionnaires reçoivent deux supports d'information spécifiques : *L'Essentiel*, qui est publié, trois fois par an, présente les résultats semestriels, les résultats annuels et l'Assemblée générale, et *Horizon*, dont la vocation est de revenir, à trois reprises également, sur la stratégie et l'activité du Groupe.

Le temps fort de l'Assemblée générale

Plus de 1 200 actionnaires individuels étaient présents à l'Assemblée générale du 4 mai 2006. L'Assemblée a été, comme chaque année, diffusée en direct, puis en différé, sur le site Internet du Groupe : www.axa.com.

Un programme de rencontres soutenu

En 2006, AXA a poursuivi son programme de rencontres avec ses actionnaires individuels. Quatre réunions ont été organisées à Nantes, Marseille, Lille et Paris. En 2007, les rencontres se feront

LE NOMINATIF : UNE FACILITÉ ACCRUE POUR TRANSMETTRE VOS ORDRES EN BOURSE

Les actions AXA, généralement détenues au porteur, peuvent être inscrites au nominatif pur.

Parmi les avantages du nominatif :

- la gratuité des droits de garde;
- la possibilité de consulter en ligne la situation de son portefeuille et de transmettre ses ordres par Internet;
- une information privilégiée (les actionnaires au nominatif pur sont de fait membres du Cercle des actionnaires et reçoivent les publications);
- un numéro azur dédié pour tout contact avec BNP Paribas Securities Services* (prix d'un appel local pour la France) : 0 810 888 433.

* BNP Paribas Securities Services est le mandataire d'AXA pour la gestion des actions au nominatif pur.



PRÈS DE
400
RÉUNIONS D'INFORMATION
FINANCIÈRE À TRAVERS
LE MONDE EN 2006

dans les villes de Rennes, Lyon, Bordeaux et Paris. Chaque année, AXA participe en novembre à Paris au salon Actionaria. Dans le cadre de son activité de grand mécène de la culture française, AXA a convié les membres du Cercle à des petits déjeuners visites au musée du Louvre et au musée du quai Branly à Paris.

Le comité consultatif des actionnaires individuels

AXA a mis en place depuis 1997 un comité consultatif des actionnaires individuels, traduisant ainsi sa volonté d'être à l'écoute et d'apporter à ses actionnaires une information claire et transparente. Ce comité, composé de quinze membres, s'est réuni deux fois autour du président et des membres du directoire. Cette structure de dialogue contribue à enrichir la communication et à améliorer les différents supports d'information.

Un dialogue continu avec les investisseurs et les analystes

La direction de la communication financière, constituée d'une équipe d'une douzaine de personnes réparties entre Paris et New York, est en relation

quotidienne avec les investisseurs institutionnels, les analystes financiers et les représentants des agences de notation. Elle fournit des informations régulières et complètes sur tous les événements impactant la stratégie, les opérations et les performances d'AXA, et se tient disponible en permanence pour répondre aux questions multiples et variées qui lui sont adressées. Les dirigeants d'AXA consacrent également une partie importante de leur temps à rencontrer la communauté financière pour échanger avec elle. AXA organise chaque année des réunions de présentation des résultats semestriels et annuels, à Paris et à Londres. À la suite de ces réunions, AXA va à la rencontre des investisseurs institutionnels dans les principales places financières internationales pour commenter les résultats et présenter la stratégie du Groupe. En 2006, le Groupe a tenu près de 400 réunions dans une trentaine de villes dans le monde et a organisé plusieurs réunions thématiques pour présenter notamment la stratégie Ambition 2012. Enfin, AXA a participé à une dizaine de conférences sectorielles pour expliquer sa stratégie, son positionnement et sa vision de son secteur d'activité. La qualité de la communication financière d'AXA est largement reconnue et régulièrement récompensée par les investisseurs institutionnels et les analystes financiers.

UNE GESTION OPTIMISÉE DES RISQUES POUR UNE PERFORMANCE À LONG TERME



Les risques de ses clients constituent la matière première sur laquelle travaille AXA. Sa capacité à les analyser pour ensuite les gérer de façon maîtrisée et rentable détermine sa performance et sa solidité à long terme. Fort de ce principe, le Groupe optimise de la même manière la gestion de ses propres risques pour se doter d'un avantage compétitif crucial.

Le métier de Protection Financière consiste à prendre à son compte les risques de ses clients et à les « transformer ». Le Groupe AXA peut ainsi choisir d'assumer les risques lui-même en les diversifiant, c'est-à-dire en les associant à d'autres risques pour les mutualiser ; il peut également les transférer à des acteurs externes, comme les réassureurs, ou aux marchés financiers via la titrisation. La gestion du risque consiste à encadrer ces processus de transformation. Chez AXA, elle s'applique à l'ensemble de ses domaines d'activité.

Une organisation dédiée

La gestion du risque est depuis toujours inscrite au cœur du métier d'AXA. Du fait de son envergure mondiale et des exigences nouvelles générées par les régulateurs, les marchés financiers et les agences de notation, le Groupe a décidé en 2003 de se doter d'une organisation transversale spécifiquement dédiée à la gestion du risque. Une direction centrale, le Group Risk Management, anime et coordonne ainsi des équipes locales dans chacune des filiales opérationnelles. Son rôle est d'abord d'assurer une gestion cohérente du risque – mesure, évaluation, reporting – dans l'ensemble

des entités. Il est ensuite d'évaluer l'exposition globale du Groupe à différents types de risques, comme un krach boursier, une tempête, un attentat ou encore l'allongement de la durée de vie.

Le Group Risk Management définit ensuite les processus et met au point les outils d'analyse sur lesquels s'appuieront les équipes locales pour suivre l'activité de l'entreprise. Enfin, pour faciliter la diffusion d'une véritable « culture du risque » dans l'entreprise, un Collège Professionnel Risk Management a été lancé avec AXA University pour former de 800 à 1 200 collaborateurs dans les quatre ans à venir.

Un levier de croissance

La gestion du risque a un impact direct sur l'activité de l'entreprise. Elle permet d'optimiser la répartition des fonds propres, de ne pas les mobiliser inutilement et de les allouer là où la prise de risque est la mieux rémunérée. Elle contribue également à définir de nouvelles opportunités et à proposer de nouveaux produits avec des risques maîtrisés, une tarification optimale et un meilleur positionnement sur le marché. Il y a une relation constante entre gestion du risque et innovation produits. C'est ainsi



PRÈS DE
1 200
COLLABORATEURS FORMÉS
AU RISK MANAGEMENT
DANS LES QUATRE ANS À VENIR



qu'AXA a identifié plusieurs opportunités de développement à partir d'une analyse fine des conséquences du changement climatique. Le développement d'outils de prévention des inondations, ou encore de nouvelles garanties liées au marché des émissions de carbone en sont quelques exemples. La gestion du risque aide encore le Groupe à tirer parti de sa dimension internationale et de la diversité de ses activités. En répartissant les risques à l'échelle mondiale, c'est-à-dire en gérant activement les « diversifications », le Groupe peut prendre davantage de risques localement sans pour autant être plus exposé globalement. Ce modèle de gestion du risque a donc un impact direct sur le besoin de capital économique et la performance du Groupe.

Cinq missions lui incombent

La gestion du risque assure le pilotage et le suivi de la gestion actif/passif, ainsi que la mise en œuvre des travaux de capital économique. Elle donne son approbation préalable au lancement des nouveaux produits, tout en faisant la promotion de l'innovation dans ce domaine. Elle effectue le contrôle des expositions d'assurance,

qui comprend notamment la revue des réserves dommages et l'optimisation des stratégies de réassurance. Elle met en place les systèmes d'information idoines autour d'outils de projection, de simulation, de mesure de risques, d'agrégation et de reporting. Enfin, elle procède à l'identification et à la mesure des risques opérationnels.

Promesses tenues

AXA, cofondateur de la Fondation du Risque

Créée à l'issue d'une réflexion collective à laquelle AXA a largement contribué, la Fondation du Risque a vocation à devenir un pôle d'excellence de formation et de recherche dans le domaine de la gestion des risques financiers et industriels. Dans un premier temps, des postes d'enseignement et de recherche au niveau international ont été ouverts en partenariat avec de grandes écoles françaises telles que Polytechnique. AXA est associé au thème « Assurance et risques majeurs, cataclysmes, conflits internationaux, etc. ». La gestion du risque a désormais son école.

Entreprise responsable

L'ÉTHIQUE DU GROUPE, SOCLE DE LA CONFIANCE



L'éthique d'une entreprise se manifeste par la bonne gouvernance avec laquelle elle exerce ses activités. Porteur de valeurs de respect et de transparence, le code de déontologie professionnelle d'AXA définit un ensemble de principes à l'égard de ses collaborateurs et de ses partenaires qui contribue à créer un climat favorable au développement du Groupe.

Dans l'exercice de son métier de Protection Financière, AXA est amené à prendre des engagements sur le long terme et à les tenir. Le respect d'une déontologie professionnelle représente donc l'un des socles de la confiance pour gagner la préférence de ses partenaires.

Des règles communes

En 2004, AXA s'est doté d'un code de déontologie professionnelle qui précise, d'un côté, les grands principes régissant la vision et les valeurs du Groupe, et de l'autre, le secteur d'activité. Il aborde également les situations délicates auxquelles peuvent être confrontés les collaborateurs, du conflit d'intérêts au délit d'initié mais également les règles déontologiques en matière d'achats. En 2006, le Groupe a déployé une nouvelle version de ce code dans toutes les entités afin que ces règles éthiques, intégrées aux standards AXA, soient connues de tous. Pour la première fois, AXA a demandé à ses filiales de faire un reporting début 2007 sur les modalités de mise en œuvre des règles issues du code de déontologie professionnelle.

Des résultats tangibles

Pour faire la différence sur le terrain des relations avec le client, AXA a choisi de respecter cinq principes qui engagent les collaborateurs : la qualité du conseil, la transparence, la confidentialité de l'information client, l'équité et la lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent. À l'issue du premier reporting de déontologie professionnelle, la direction des achats a formalisé une politique de développement durable, tenant compte des principes éthiques qu'elle a édicté, et l'applique dans ses relations avec les fournisseurs.

La lutte antiblanchiment

En 2004, 50 entités s'étaient prêtées à une auto-évaluation sur le thème de la lutte antiblanchiment. L'exercice a été renouvelé en 2006 dans le cadre du reporting avec, cette fois, l'adaptation du questionnaire d'auto-évaluation aux différentes activités du Groupe en matière de vie, gestion d'actifs, dommages et banque, permettant ainsi une évaluation plus fine. La prévention du blanchiment fait partie des standards AXA. À ce titre, tous les collaborateurs

50

ENTITÉS SE SONT AUTO-ÉVALUÉES
SUR LE THÈME DE LA LUTTE ANTIBLANCHIMENT

du Groupe sont concernés et, en premier lieu, ceux qui sont en contact avec les clients. Dans les pays les plus concernés par le blanchiment, des programmes de formation sont régulièrement déployés pour permettre aux collaborateurs d'acquérir les bons réflexes. Bien qu'AXA ne soit pas une banque, son métier de Protection Financière l'expose aux pratiques du blanchiment, en particulier dans certains pays émergents. Chaque pays possède ses propres lois en matière de lutte antiblanchiment, le code interne du Groupe est fondé sur une approche décentralisée à partir de principes communs. Une équipe centrale définit la politique et pilote son application. Dans les entités, un réseau de correspondants et de coordinateurs, rattachés aux directeurs généraux, veille au bon déploiement du dispositif. Au cours de l'année 2006, plusieurs départements d'audit interne ont effectué, dans leur entité, des missions portant sur les différents aspects de la lutte antiblanchiment.

Pour plus d'information, consultez :
www.axa.com/fr/gouvernance/transparence/deontologie

Promesses tenues

La politique envers les fournisseurs

Les règles qui encadrent les relations qu'AXA entretient avec ses fournisseurs ont été revues à l'aune de la politique de développement durable Groupe suivie par la direction des achats. Intégré au code de déontologie professionnelle d'AXA, le « standard achats » retient quatre principes pour l'exercice du métier d'acheteur : l'équité, la neutralité, la confidentialité et la transparence/traçabilité. Il intègre également un questionnaire, adjoint aux dossiers d'appels d'offres, pour obtenir un profil de maturité du fournisseur sur les plans sociaux et environnementaux, ainsi qu'une clause contractuelle qui formalise les engagements éthiques du fournisseur et ceux d'AXA.

Entreprise responsable



LA
CONFIANCE
C'EST
L'ENGAGEMENT

LES ACTIONS ENVERS LA CITÉ ET L'ENVIRONNEMENT

70

LA PROTECTION FINANCIÈRE
AU CŒUR DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

74

PRÉSERVATION DE L'ENVIRONNEMENT,
UNE APPROCHE COHÉRENTE

LA PROTECTION FINANCIÈRE

AU CŒUR DE LA SOCIÉTÉ CIVILE



17 000
BÉNÉVOLES AXA
DANS LE MONDE



Véritable fondement éthique du métier de Protection Financière, l'engagement d'AXA en faveur de la société civile puise sa force dans la volonté du Groupe d'agir en acteur solidaire du développement local et trouve son dynamisme dans la mobilisation des collaborateurs autour de la solidarité.

AXA occupe une position privilégiée dans la société grâce à ses activités d'assureur et de gestionnaire d'actifs. Cette position l'incite à s'intéresser aux attentes de la société civile, à commencer par celles qui sont proches de son métier. Convaincu que les actions de mécénat font partie intégrante de son plan Ambition 2012, le Groupe a réaffirmé en 2006 sa stratégie dans ce domaine. La politique de mécénat d'AXA repose sur trois piliers : le bénévolat social, le mécénat sociétal et le mécénat patrimonial et culturel. AXA affirme sa responsabilité sociale par les actions de bénévolat menées via AXA Atout Cœur. Le Groupe renforce en parallèle son engagement en faveur de la société civile à travers un mécénat sociétal axé sur la prévention et l'éducation. Enfin, il entend contribuer activement à la préservation et à la transmission de patrimoine par le biais d'actions de mécénat patrimonial et culturel.

Le soutien en faveur du bénévolat social

Le mécénat social est un engagement ancien pour le Groupe et un outil fédérateur privilégié. Il est fondé sur la mobilisation personnelle des collaborateurs. Depuis plus de quinze ans,

ces derniers s'impliquent dans des actions de bénévolat bien identifiées et bénéficient du soutien financier, logistique et matériel de l'entreprise. Aujourd'hui, près de 17 000 bénévoles AXA dans le monde donnent de leur temps et de leurs compétences à plus de 1 300 associations, notamment par le biais d'AXA Atout Cœur. Ce programme, créé en 1991, a pour vocation d'établir le lien entre les besoins humains et financiers des associations et les collaborateurs d'AXA qui souhaitent s'engager dans des actions de solidarité. Il soutient des initiatives dans les domaines de la santé, du handicap et de la lutte contre l'exclusion.

À cela s'ajoute une opération d'envergure mondiale, l'AXA Challenge international. Tous les quatre ans, celui-ci implique l'ensemble du réseau des correspondants AXA Atout Cœur. Par ailleurs, la région Méditerranée a lancé en juin 2006 son premier challenge AXA Atout Cœur : placé sous le signe de la protection de l'environnement et tourné vers les jeunes, l'événement a mobilisé plus de 2 000 participants en Espagne, au Maroc, au Liban, au Portugal et en Italie. Aux États-Unis, AXA a été la première



PLUS DE
2 000
PARTICIPANTS
AU AXA CHALLENGE
RÉGION MÉDITERRANÉE



entreprise non américaine à recevoir un *Points of Light*. Ce prix récompense les initiatives de mécénat des entreprises conduites avec l'implication des collaborateurs. À Hong Kong, AXA a reçu le 13 février 2006 le *Caring Company Award* du *Hong Kong Council of Social Service* en reconnaissance de son engagement constant envers la communauté locale et de l'esprit de solidarité de ses collaborateurs. Enfin, au Royaume-Uni, AXA Life a reçu le *BUPA Healthy Communities Award* et le *Scottish Power Communications Award*. Ces prix, remis par *Business in the Community*, récompensent les entreprises s'engageant en faveur de la communauté et de l'environnement au Royaume-Uni.

L'engagement dans la société civile

Actif dans le domaine du mécénat sociétal, AXA apporte une réponse institutionnelle aux attentes de la société civile et s'appuie naturellement sur son expertise en matière de gestion des risques. L'éducation et la prévention sont les thèmes majeurs qui guident son engagement et orientent

ses systèmes de subvention ou d'aide en nature. Ainsi en Chine, AXA parraine, depuis plusieurs années, la *China Europe Business School*. Il finance également, depuis 1996, la *China Foundation for Development of Financial Education*, qui attribue des bourses aux étudiants les plus nécessiteux et continue de soutenir la chaire HEC de management international au sein de la *School of Economics and Management* à Tsinghua. Aux États-Unis, l'AXA Foundation poursuit le programme *AXA Achievementsm*, qui attribue des bourses scolaires et accompagne les étudiants dans leurs choix d'orientation.

Enfin, AXA France, tirant profit du renouvellement de son parc informatique, équipe progressivement en salles informatiques multimédias un grand nombre d'écoles élémentaires au Sénégal. Depuis la rentrée scolaire 2006, 500 ordinateurs ont ainsi été installés dans 25 écoles. Les actions en faveur de la prévention mobilisent tout autant AXA. Les objectifs poursuivis par AXA Prévention en France sont complémentaires de ceux de la Fondation pour la prévention des sinistres créée par Winterthur en Suisse.

AXA, MÉCÈNE DU PATRIMOINE MONDIAL DE L'UNESCO

AXA est partenaire du programme Managers de sites du patrimoine mondial, créé à l'initiative de l'association Vocations Patrimoine avec le Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO en partenariat avec Mazars. Dans ce cadre, il cofinance des formations de haut niveau en management liées à la gestion du patrimoine – écotourisme ou muséologie – pour permettre de préserver des sites inscrits au patrimoine mondial. En 2006, AXA a parrainé trois projets, au Japon, en Chine et en Inde. Yujie Zhu, lauréat du projet chinois, a par exemple reçu en mars une bourse d'études d'AXA pour réaliser son projet de développement maîtrisé de la vieille ville de Lijiang dans la province du Yunnan, véritable laboratoire pour la gestion du patrimoine en Chine.



3 PROJETS DE PRÉSERVATION DU PATRIMOINE ONT ÉTÉ PARRAINÉS PAR AXA EN CHINE, AU JAPON ET EN INDE

Engagée depuis l'an 2000 dans la sécurité routière, AXA Ireland a déjà financé sept campagnes de prévention, la dernière axée sur le port de la ceinture de sécurité.

Enfin, en ce qui concerne la prévention santé à l'égard des collaborateurs, AXA France a décidé de lancer le programme Mieux Vivre, centré sur la prévention des maladies graves favorisées par les mauvaises habitudes alimentaires (cancers, diabète, maladies cardio-vasculaires, obésité). Outre des campagnes de sensibilisation, le programme prévoit, pour les sujets à risque, l'accès gratuit à un accompagnement personnalisé par un médecin du travail et un diététicien.

Le rayonnement du mécénat culturel et patrimonial

Le troisième volet de la politique de mécénat d'AXA concerne la conservation et la transmission du patrimoine. Les actions initiées à ce titre ont pour vocation de préserver et de restaurer des œuvres d'art, d'accroître les collections des musées nationaux ou de faire découvrir l'art à un large public. Depuis 2003, AXA a ainsi régulièrement enrichi le patrimoine français de chefs-d'œuvre, offerts notamment au musée du Louvre. Les dons des dessins du *xvi^e* siècle de Rosso Fiorentino et de la sculpture *La Vestale* de Jean-Antoine Houdon, *Le Portrait du duc d'Orléans* – un tableau considéré comme

l'un des plus grands chefs-d'œuvre de l'art du portrait du *xix^e* siècle – sont venus compléter les rares portraits masculins d'Ingres que conserve le musée. En 2006, AXA est devenu grand mécène du musée du quai Branly à Paris après lui avoir offert une statue djenneké-sonnikè issue de l'art Dogon. D'autres sociétés du Groupe ont développé des partenariats avec des musées nationaux, notamment en Espagne avec le musée Guggenheim de Bilbao. Autour de son métier d'assureur international spécialisé dans le monde de l'art, AXA Art développe, depuis plus de quarante ans, des garanties sur mesure pour les collectionneurs, les professionnels de l'art, les musées et les expositions temporaires. Engagée dans la préservation du patrimoine artistique, AXA Art participe également à sa diffusion. En France, elle a soutenu l'exposition *Splendeur de Venise* en permettant la restauration d'œuvres de Véronèse ou du Tintoret. Aux États-Unis, AXA Art soutient un partenariat exceptionnel de trois ans engagé entre le musée des Beaux-Arts d'Atlanta et le musée du Louvre sur le prêt temporaire de plusieurs chefs-d'œuvre. Au Royaume-Uni, un partenariat a été noué avec la Tate Modern de Londres afin d'améliorer la conservation des toiles modernes peintes à l'acrylique. Début 2006, le cercle culturel de l'industrie allemande, en collaboration avec les journaux



500
ORDINATEURS INSTALLÉS DANS
25
ÉCOLES AU SÉNÉGAL



Süddeutsche Zeitung et *Handelsblatt*, a décerné à AXA Art le premier prix de la promotion culturelle dans sa catégorie.

Les filiales d'assurance d'AXA s'engagent elles aussi. AXA Belgique soutient la Nuit musicale de Beloeil en Wallonie, qui réunit un large public autour d'un compositeur (Haendel en 2006).

Enfin, a eu lieu en mai 2006 la *Dublin International Piano Competition*, l'une des plus importantes compétitions internationales ouvertes aux jeunes artistes qu'AXA parraine tous les quatre ans depuis 1994.

L'appui aux finances solidaires

En plus de la politique menée par AXA Investment Managers, une société pionnière dans le domaine de l'investissement socialement responsable (ISR), le Groupe soutient directement plusieurs organismes spécialisés dans les finances solidaires. AXA a ainsi investi dans le *Global Commercial Microfinance Consortium*, un fonds d'investissement dédié à des institutions de microfinance dans plusieurs pays en voie de développement. Et pour soutenir l'accès au crédit des personnes qui ne peuvent bénéficier de financements classiques, le Groupe a alloué 2 millions d'euros à PlaNet Finance, un fonds qui place au moins 60 % de ses investissements en Afrique.

Promesses tenues

Quelques actions de prévention

- **AXA Entreprises** propose aux PME et PMI une cellule de crise clés en main en cas de sinistre majeur pour gérer au mieux l'événement et limiter ainsi les risques de faillite.
- **AXA France** s'est engagée pour trois ans, en 2003, dans un programme de prévention des accidents de la route avec des campagnes de sensibilisation à l'intention de ses collaborateurs. Un observatoire du risque routier a même été créé.
- **AXA Ireland** s'engage en faveur de la sécurité routière depuis l'an 2000. Elle a financé sept campagnes de prévention et investi plus de 4 millions d'euros dans cette cause. Elle est également partenaire des *Roadsafe Roadshow* depuis 2001.
- **AXA Canada** propose, avec son Passeport Santé, un bilan de santé et un suivi personnalisé à tous ses collaborateurs.
- **AXA Belgium** soutient les promenades de santé à pied ou à vélo organisées en Flandres dans le cadre du programme 1 000 Zonnen & Garnalen.

Entreprise responsable

PRÉSERVATION DE L'ENVIRONNEMENT, UNE APPROCHE COHÉRENTE



Le secteur des services financiers a un impact environnemental direct faible. Néanmoins, la conception même du métier de Protection Financière conduit naturellement AXA à mettre son expertise au service de la maîtrise des risques environnementaux de ses clients, tout en encourageant les comportements responsables et en limitant son propre impact sur l'environnement.

La sensibilité des opinions publiques du monde entier aux thèmes environnementaux ne cesse de progresser, témoignant d'inquiétudes réelles face aux atteintes portées à notre planète. Prenant la mesure de ces enjeux, AXA s'est engagé sur deux fronts : en qualité d'assureur responsable d'abord, le Groupe a décidé de faire bénéficier ses clients de son expertise en matière de prévention des risques environnementaux ; en qualité d'entreprise citoyenne ensuite, AXA a souhaité améliorer son propre bilan environnemental en mettant en place un Système de management environnemental (SME) de ses propres sites d'activité.

AXA, acteur responsable de la Protection Financière

En qualité de signataire de l'Engagement du secteur des assurances en faveur de la protection de l'environnement du PNUE, d'adhérent au Pacte mondial de l'ONU et de membre fondateur de l'association Entreprises pour l'environnement (une association française partenaire du *World Business Council for Sustainable Development*), AXA s'est donné pour première responsabilité de sensibiliser les entreprises qu'il compte pour clientes

à la nécessité de prévenir leurs risques environnementaux, principalement dans les pays où le Groupe exerce une activité dommageable. Cette action s'exerce notamment grâce à une aide au diagnostic des risques, dans le but de mettre en place les mesures de prévention nécessaires. En qualité de gestionnaire d'actifs, AXA cherche à susciter des comportements responsables de la part des entreprises et des institutions par la création ou la promotion de fonds d'investissements spécialisés et l'intégration progressive de critères sociaux et environnementaux à ses investissements. C'est pour cette raison qu'AXA propose des produits qui répondent directement aux problématiques environnementales et viennent enrichir son « offre responsable ». Au Royaume-Uni, AXA a innové en proposant à ses clients Climatesure, le premier contrat d'assurance qui intègre une compensation des émissions de CO₂. Avec Climatesure, les clients ne souscrivent plus seulement une assurance-automobile et voyage, ils compensent simultanément les gaz à effet de serre correspondant à leurs trajets. En pratique, leurs émissions sont évaluées de manière à financer des projets de réduction



62 000

COLLABORATEURS CONCERNÉS PAR
LE REPORTING ENVIRONNEMENTAL



d'émissions de CO₂ ailleurs dans le monde (reforestation, énergie renouvelable, etc.). Incités à adopter un comportement responsable, ces clients ont un profil de risque moins élevé, qui évite tout surcoût sur les primes. À cela s'ajoute une réduction des frais de distribution via la vente directe. Dans le cadre de la nouvelle directive européenne sur les atteintes à l'environnement, AXA Corporate Solutions propose le produit Écosphère aux entreprises. Celui-ci offre de nouvelles garanties de responsabilité civile, encourageant la protection de l'environnement. Quant à AXA France Entreprises, elle a mis en place le contrat G.R.E.E.N. (Garanties des Risques Environnement de l'Entreprise), qui comporte des garanties d'assurances responsabilité civile, perte d'exploitation et protection juridique, avec des innovations significatives en matière d'assurance des atteintes à l'environnement. Il intègre ainsi des garanties de frais de sauvegarde de l'environnement pouvant aller jusqu'à la couverture des frais de dépollution sur site. Le contrat G.R.E.E.N. est complété par un programme d'accompagnement en cas de crise environnementale.

Une gestion environnementale des sites

Comptant dans le monde plus de 120000 collaborateurs, AXA, en tant qu'entreprise de services, se veut exemplaire, et a fait de la gestion environnementale de ses sites un enjeu significatif. Pilotée par le département développement durable du Groupe, cette gestion s'articule autour d'objectifs de réduction des consommations de papier, d'eau, d'énergie, des émissions de CO₂ et d'une gestion responsable des déchets électroniques. Elle s'appuie sur un outil de mesure, avec l'application au niveau mondial du processus de reporting environnemental et l'application des normes de haute qualité environnementale à tous les nouveaux sites de bureaux. Le système de management environnemental, qui se met en place progressivement dans l'ensemble des filiales, vise tout autant à réduire les impacts directs de l'entreprise sur l'environnement qu'à mobiliser les collaborateurs autour d'une culture commune de préservation. Il vise aussi à répondre aux exigences légales et aux attentes des analystes et des agences de notation. Ainsi, à Madrid, AXA Seguros a intégré au cahier des charges



de location de son futur siège les critères de durabilité retenus comme prioritaires par le Groupe : consommations d'énergie et d'eau, et maîtrise des déchets. En Allemagne, AXA Germany récupère, dans ses immeubles les plus anciens, la chaleur produite par les systèmes informatiques centraux tandis que, dans les nouveaux bâtiments, un système de climatisation écologique économe en énergie est utilisé.

Déploiement du système de management environnemental

Les huit pays (France, Allemagne, Royaume-Uni, Belgique, Portugal, Australie, Espagne, Italie) qui participaient avant 2006 au processus de reporting environnemental disposeront ainsi de mesures de leurs consommations. Ils pourront ainsi renforcer leurs actions par la fixation d'objectifs testés au préalable par quatre pays pilotes. Ces huit pays, qui représentent 100 sites et couvrent 60 % du chiffre d'affaires du Groupe, se sont vu fixer des objectifs à l'horizon 2007-2009 portant sur la réduction des consommations d'eau, d'énergie et de papier (KPI - indicateurs clés) :

- énergie (kWh/ETP⁽¹⁾) : 5 % de réduction ;
- CO₂ (T/ ETP⁽¹⁾) : 5 % de réduction ;
- eau (m³/ETP⁽¹⁾) : 5 % de réduction ;
- papier (T/ETP⁽¹⁾) : 2,5 % de réduction.

Une gestion plus performante des déchets électroniques s'y ajoutera enfin avec l'extension mondiale du périmètre d'application des principes de la directive européenne 2002/96/CE du 27 janvier 2003 en vigueur depuis août 2005. En parallèle, 13 nouveaux pays ont intégré en 2006 la démarche de reporting, utilisant l'outil informatique Responsibility Web et ses 69 indicateurs environnementaux.

Ils intégreront les objectifs cités à partir de 2007 dans le plan 2008-2010.

(1) *Équivalent temps plein.*

COMMENTAIRES DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES

Le périmètre du reporting a été significativement élargi, jusqu'à représenter 66 % des effectifs que compte le Groupe AXA. Voici les pays composant les quatre niveaux de consolidation :

- Europe : Belgique, Allemagne, Espagne, France, Irlande⁽²⁾, Italie, Pays-Bas⁽²⁾, Portugal, Royaume-Uni, Turquie⁽²⁾ ;
- Asie-Pacifique : Australie, Hong Kong⁽²⁾, Nouvelle-Zélande⁽²⁾, Indonésie⁽²⁾, Japon⁽²⁾, Malaisie⁽²⁾, Singapour⁽²⁾, Thaïlande⁽²⁾ ;
- Amérique du Nord : États-Unis⁽²⁾, Canada⁽²⁾ ;
- Afrique : Maroc⁽²⁾.

Pour chaque indicateur, le total des données récoltées pour l'exercice 2006 est indiqué ainsi que l'estimation faite pour le périmètre entier du Groupe. La présentation des données consolidées pour 2006 s'adapte à l'évolution du périmètre avec une classification par régions, ceci dans une logique d'homogénéisation par rapport aux autres travaux de reporting du Groupe. Cette présentation permettra par ailleurs de suivre les évolutions des principaux indicateurs en tenant compte des spécificités continentales majeures.

Le suivi par pays sera disponible sur le site www.axa.com. La comparaison des données avec l'exercice précédent (organisé par pays) doit être menée avec prudence compte tenu de l'amélioration de la collecte des données.

(2) Pays ayant intégré la démarche en 2006.

CAHIER DES
INDICATEURS

NOTATIONS SOCIÉTALES

Les performances sociale, sociétale, environnementale et de gouvernance du Groupe AXA sont évaluées par de nombreux acteurs, y compris des investisseurs et des agences de notation spécialisées sur le marché de l'investissement socialement responsable (ISR). Le Groupe se positionne au-dessus de la moyenne de son secteur et est présent dans deux indices éthiques internationaux.

Agence Innovest

Innovest Strategic Value Advisors, institut international de recherche et conseil, analyse la performance des entreprises par rapport aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance stratégique. Il met l'accent, en particulier, sur leurs impacts sur la compétitivité, la profitabilité et la performance du cours de l'action.

	2006	2005	2002
Rating AXA	AA	A	Pas de rating global avant 2005
Rating social AXA	AA	A	A
Rating environnement AXA	A	A	BBB

Agence SAM et indices DJSI

La notation de l'institut zurichois d'analyse SAM reflète la performance de la société dans trois domaines de critères : économiques, sociaux et environnementaux. Chacun des trois domaines est composé de plusieurs sous-critères pondérés. La note finale est elle-même le résultat d'une moyenne pondérée dans les trois domaines. Ce résultat final est à comparer à la moyenne du secteur. Le Groupe n'est pas inclus dans les indices DJSI STOXX et World, basés sur la recherche de l'agence SAM.

	2006	2005	2004
Rating AXA	62 %	60 %	50 %
Moyenne secteur	44 %	47 %	40 %
Rating économie AXA	71 %	75 %	55 %
Moyenne secteur économie	53 %	61 %	43 %
Rating social AXA	65 %	58 %	54 %
Moyenne secteur social	46 %	44 %	42 %
Rating environnement AXA	51 %	47 %	36 %
Moyenne secteur environnement	35 %	38 %	33 %
Inclusion dans l'indice DJSI STOXX	Non	Non	Non

Agence EIRIS et indice FTSE4GOOD

L'agence EIRIS (*Ethical Research Investment Services*), basée à Londres, est l'un des principaux fournisseurs de données extrafinancières pour le marché de l'investissement socialement responsable en Europe. L'agence ne publie pas de ratings de manière publique. L'indice ISR publié par le FTSE, « FTSE4GOOD », est basé sur la recherche EIRIS. Le Groupe AXA est inclus dans cet indice.

Agence Oekom

L'agence allemande Oekom Research publie chaque année une base de données d'analyse des performances sociales, sociétales et environnementales d'environ 750 entreprises, dont AXA.

En 2006, le Groupe a obtenu le grade *prime*, ce qui en fait l'une des valeurs recommandées par l'agence à ses clients investisseurs.

	2006	2005	2003
Rating AXA	C « prime »	D+	D+
Position d'AXA dans son secteur	14/27	*	23/70
Rating social	C « medium »	*	C-
Rating environnement	C- « medium »	*	D

* Pas de score détaillé en 2005.

Agence Vigeo et indice ASPI

La performance du Groupe AXA est notée par Vigeo, agence européenne de notation sociale et environnementale, dans le cadre de son processus de recherche en investissement responsable proposé aux gestionnaires d'actifs.

Le score est le niveau d'engagement en responsabilité sociale sur une échelle de 0 à 100. Il résulte de l'analyse de la pertinence et de l'efficacité des politiques. Le score est une note absolue qui positionne l'entreprise par rapport au référentiel de notation de Vigeo. Le rating est une note relative qui positionne l'entreprise par rapport aux autres entreprises du secteur « Assurance » (panel de 27 entreprises européennes en 2006) : il résulte de la comparaison des scores des entreprises entre elles.

Définition des ratings :

- : entreprises les moins avancées du secteur ;
- : entreprises en dessous de la moyenne du secteur ;
- = : entreprises dans la moyenne du secteur ;
- + : entreprises actives ;
- ++ : entreprises les plus engagées du secteur.

Vigeo délivre ces notes pour chacun de ses six domaines d'analyse, mais ne produit pas de score ou de rating unique pour l'entreprise. L'inclusion dans l'indice ASPI (*Advanced Sustainability Performance Indices*) est basée sur la recherche Vigeo.

		2006	2005	2003
Ressources humaines	Score AXA	64	68	53
	Rating AXA	+	+	=
Droits humains	Score AXA	63	67	*
	Rating AXA	+	+	*
Engagement sociétal	Score AXA	76	73	69
	Rating AXA	+	+	++
Environnement	Score AXA	57	61	59
	Rating AXA	+	+	++
Comportements sur les marchés	Score AXA	63	59	51
	Rating AXA	+	+	=
Gouvernement d'entreprise	Score AXA	46	47	50
	Rating AXA	=	-	-
Inclusion dans l'indice ASPI Eurozone®		Oui	Oui	Oui

* Pas de domaine « droits humains » en 2003.

REPORTING

SOCIAL

EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE	2005	ÉVOLUTION 2005/2006	2006 ⁽¹⁾
Salariés non commerciaux	75 672	4,1 %	78 787
Directeurs	2 225	11,1 %	2 471
dont hommes	80 %	2,2 %	79 %
dont femmes	20 %		21 %
Managers	18 011		18 400
dont hommes	61 %		60 %
dont femmes	39 %		40 %
Employés	55 436	4,5 %	57 916
dont hommes	40 %		40 %
dont femmes	60 %		60 %
Salariés commerciaux	14 556	3,7 %	15 094
dont hommes	60 %		60 %
dont femmes	40 %		40 %
Effectif salariés	90 228	4,0 %	93 881
Effectif distributeurs exclusifs	21 584 ⁽²⁾	33,3 %	28 763
dont hommes	73 %		67 %
dont femmes	27 %		33 %
EFFECTIF TOTAL	111 812	9,7 %	122 644
dont hommes	53 %		53 %
dont femmes	47 %		47 %
Âge moyen des salariés (en années)	42		40
Salariés non commerciaux	41		40
Salariés commerciaux	42		42
Ancienneté moyenne des salariés (en années)	12		11
Salariés non commerciaux	12		12
Salariés commerciaux	9		8
Effectif temporaire des salariés non commerciaux	2 957	- 18,0 %	2 424
Nombre de collaborateurs handicapés	1 293	- 23,3 % ⁽³⁾	992
RÉMUNÉRATIONS	2005	2005/2006	2006 ⁽¹⁾
Masse salariale totale en euros (tous salariés)	5 234 001 622 ⁽²⁾	2,8 %	5 380 333 593
Ratio masse variable/masse totale	18 %		20 %

(1) Incluant les acquisitions du Groupe AXA réalisées en 2006 hors Winterthur et les données des entités aux Philippines/Gulf qui n'étaient pas disponibles en 2005.

(2) Données retraitées à périmètre comparable 2005-2006.

(3) Variation 2005/2006 impactée par un changement de réglementation en France sur le comptage des personnes handicapées.

(Loi du 11/02/2005 – application au 01/01/2006).

(4) 52,2 % des 19,1 % sont des licenciements individuels.

(5) 57,2 % des 13,8 % sont des licenciements individuels.

(6) Turnover volontaire = total démissions dans l'année/effectif moyen annuel.

(7) Calculé sur un périmètre des effectifs salariés non commerciaux Groupe de 99 % en 2006 et 94 % en 2005.

(8) Calculé sur un périmètre des effectifs salariés commerciaux Groupe de 82 % en 2006 et 68 % en 2005.

(9) Calculé sur un périmètre des effectifs salariés non commerciaux Groupe de 75 % en 2006 et 89 % en 2005.

(10) Calculé sur un périmètre des effectifs salariés commerciaux Groupe de 72 % en 2006 et 72 % en 2005.

MOUVEMENTS DE PERSONNEL	2005	ÉVOLUTION 2005/2006	2006 ⁽¹⁾
Salariés non commerciaux			
Recrutements externes (contrats à durée indéterminée)	8 190	25,8 %	10 304
Recrutements externes (contrats à durée déterminée)	3 201	- 3,9 %	3 076
Contrats temporaires convertis en contrats à durée indéterminée	725	25,4 %	909
Départs	9 420	4,0 %	9 801
dont licenciements	21,3 %		19,1 % ⁽⁴⁾
dont démissions	61,7 %		64,9 %
dont autres départs (retraite, autres, etc.)	16,9 %		16,0 %
Évolution de l'emploi dans l'année (recrutements externes CDI + contrats temporaires convertis en CDI – départs)	- 505		1 412
Turnover volontaire ⁽⁶⁾	8 %		8 %
Salariés commerciaux			
Recrutements externes (contrats à durée indéterminée)	3 800	15,1 %	4 372
Recrutements externes (contrats à durée déterminée)	471	49,9 %	706
Contrats temporaires convertis en contrats à durée indéterminée	85	93,4 %	164
Départs	3 854	8,1 %	4 166
dont licenciements	17,1 %		13,8 % ⁽⁵⁾
dont démissions	77,0 %		79,6 %
dont autres départs (retraite, autres, etc.)	5,9 %		6,6 %
Évolution de l'emploi dans l'année (recrutements externes CDI + contrats temporaires convertis en CDI – départs)	31		370
Turnover volontaire ⁽⁶⁾	20 %		22 %
FORMATION			
Nombre moyen de jours de formation par salarié			
Salariés non commerciaux ⁽⁷⁾	2,1	17,1 %	2,5
Salariés commerciaux ⁽⁸⁾	4,8	4,6 %	5,0
% de salariés ayant suivi au moins une formation			
Salariés non commerciaux ⁽⁷⁾	62 %		64 %
Salariés commerciaux ⁽⁸⁾	68 %		68 %
TEMPS DE TRAVAIL – ABSENTÉISME			
Nombre moyen de jours travaillés par an (légal/conventionnel)			
	228		226
Nombre moyen d'heures travaillées par semaine des salariés employés			
	36		36
% effectif temps partiel des salariés non commerciaux			
	11,9 %		11,3 %
% d'heures supplémentaires par rapport à l'ETP moyen des salariés employés			
	1,7 %	27,5 %	2,2 %
Taux d'absentéisme tous salariés			
Salariés non commerciaux ⁽⁹⁾	5,6 %		5,1 %
dont absence pour maladie	79 %		77 %
dont absence pour accident de travail	1 %		2 %
dont absence pour maternité	20 %		21 %
Salariés commerciaux ⁽¹⁰⁾	2,7 %		3,5 %

REPORTING

ENVIRONNEMENTAL

		Données 2006	Données 2005
		Europe ^(A)	Europe ^(A 2005)
			Variation proforma 2005 ^(*)
NOMBRE DE SITES PRINCIPAUX INTERROGÉS		111	98
DONNÉES GÉNÉRALES			
Nombre de personnes sur site ⁽¹⁾	ETP	51 010	2 %
Surface totale interne ⁽²⁾	m ²	1 346 542	-1 %
ÉNERGIE			
Consommation totale d'énergie ⁽³⁾	kWh	259 144 803	-1 %
Consommation totale d'énergie par personne sur site - KPI	kWh/ETP ⁽¹⁾	5 080	-3 %
TRANSPORTS			
Trajets domicile/lieu de travail (aller/retour) ⁽⁴⁾	km	590 640 732	-23 %
Déplacements professionnels (avion et train) ⁽⁵⁾	km	76 741 227	17 %
Flotte automobile	km	177 475 157	42 %
ÉMISSIONS DE CO₂ ESTIMÉES			
Issues de l'énergie consommée ⁽⁶⁾	T eq. CO ₂	74 570	-1 %
Issues des trajets domicile/lieu de travail ⁽⁶⁾	T eq. CO ₂	67 669	-14 %
Issues des déplacements professionnels ⁽⁶⁾	T eq. CO ₂	8 229	19 %
Issues de la flotte automobile	T eq. CO ₂	17 301	42 %
Émissions totales de CO₂ par ETP - KPI ⁽⁹⁾	T eq. CO ₂ /ETP	3,29	15 %***
EAU			
Consommation d'eau potable	m ³	520 965	-25 %
Consommation d'eau potable par ETP - KPI ⁽⁹⁾	m ³ /ETP ⁽¹⁾	10,89	-29 %
CONSOMMABLES			
Consommation totale de papier	T	4 501	18 %
Quantité de papier consommé par personne sur site - KPI ⁽⁹⁾	T/ETP ⁽¹⁾	0,09	31 %
Pourcentage de papier consommé, garant d'une gestion durable ⁽⁸⁾	%	100	-
DÉCHETS			
Matériel électronique et informatique valorisé en accord avec les principes de développement durable	kg	304 873	24 %

(A) Europe : Belgique, Allemagne, Espagne, France, Irlande, Italie, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Turquie.

(A 2005) : Belgique, Allemagne, Espagne, France, Italie, Portugal, Royaume-Uni.

(B) Asie-Pacifique : Australie, Hong Kong, Indonésie, Japon, Malaisie, Nouvelle-Zélande, Singapour, Thaïlande.

(B 2005) : seule l'Australie a effectué le reporting environnemental en 2005.

(C) Amérique du Nord : Canada, États-Unis.

(D) Afrique : Maroc.

(E) Données obtenues pour 63 % du périmètre interrogé (base ETP).

(F) Les extrapolations ont été réalisées sur la base des réponses réelles ensuite étendues aux 93 881 ETP que comptait le Groupe AXA au 31/12/2006.

* Les variations sont établies sur le périmètre de sites communs entre 2005 et 2006.

** Estimation par rapport au nombre d'employés à périmètre constant.

*** Les données de la flotte automobile sont plus complètes que pour l'exercice précédent. Les variations ont été estimées à partir du poids des différentes sources dans les émissions de CO₂ et de la variation de ces facteurs d'émission entre 2005 et 2006.

Données 2006	Données 2005	Données 2006	Données 2006		
Asie-Pacifique ^(B)	Asie-Pacifique ^(B 2005)	Amérique du Nord ^(C)	Afrique ^(D)	Total périmètre réel de collecte 2006	Extrapolations périmètre monde ^(F)
	Variation proforma 2005 ^(*)				
12	2	10	1	134	
4 270	–	6 157	540	61 977	93 881
96 101	–	124 017	19 092	1 585 752	2 402 049
23 139 302	- 10 % **	43 030 000	1 628 807	326 942 912	495 243 281
5 419	- 10 % **	6 989	3 016	5 275	5 275
40 896 693	- 16 %	63 017 787	3 477 600	698 032 812	1 057 359 091
25 923 141	–	21 222 447	nd	123 886 814	269 404 814
4 286 560	- 6 %	6 812 064	262 690	188 836 471	286 043 802
6 736	- 10 % **	10 863	611	92 780	140 540
2 921	- 10 %	7 153	376	78 118	118 331
3 432	–	2 664 ⁽⁷⁾	nd	14 325	21 890
941	- 6 %	1 499	53	19 795	29 984
3,29	- 6 % ***	3,60	nd	3,34	3,34
52 113	16 %	nd	8 160	581 238	977 555
7,73	35 %	nd	15,11	10,41	10,41
375	nd	4 164	78	9 117	13 810
0,09	20 %	0,68	0,14	0,15	0,15
75	–	100	nd		nd
19 119	–	23 884	4 395	352 271	533 610

(1) Équivalent Temps Plein : salariés + permanents non salariés sur le site.

(2) Surface développée des bâtiments (tous les étages sauf les parkings).

(3) Électricité, gaz, fuel et autres sources d'énergie.

(4) Estimations sur la base d'une enquête à laquelle 22 303 salariés ont répondu. Les données récoltées ont ensuite été rapportées au nombre de salariés du périmètre de reporting et multipliées par 230 jours travaillés par an en moyenne.

(5) Facteurs d'émission de CO₂ utilisés pour l'énergie : 375 kg CO₂/MWh d'électricité, 74 kg CO₂/MWh de fuel et 56 kg CO₂/MWh de gaz. (Source : European carbon factor www.pwc.com).

(6) Facteurs d'émission de CO₂ utilisés pour les transports : véhicules à moteur (moyenne auto/moto) 186 g de CO₂/km ; bus 76 g de CO₂/km ; trains 37,4 g de CO₂/km ; avions (moyenne moyen et long courriers) 134 g de CO₂/km (source : EPE/ADEME).

(7) Les données n'ayant été récoltées que pour 36 % du périmètre, les chiffres ont été extrapolés pour représenter 100 % des ETP de la zone.

(8) Recyclé, blanchi sans chlore et issu d'une gestion forestière durable.

(9) KPI : indicateurs clés faisant l'objet d'un suivi dans le plan stratégique.

TABLEAU DE CORRESPONDANCES GRI3 – NRE – GC

Ce tableau est destiné à faciliter la recherche des informations contenues dans le rapport d'activité et de développement durable 2006 et, de manière plus complète, sur le site www.axa.com/responsable, selon le classement de la Global Reporting Initiative (GRI, version 3.0), les principes du Global Compact (GC) et les thèmes couverts par la loi NRE (France). Ces indicateurs sont regroupés par grands thèmes.

GRI3	NRE	GC	Rubrique www.axa.com	Rapport d'activité et de développement durable 2006
INDICATEURS DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE				
EC1, EN1 à EN4, EN8, EN10, EN16, EN22, EN26, LA1, LA2, LA7, LA10, LA12, LA13, HR2, S01, PR5	Soc1, Soc2, Soc6, Soc7, Env1	GC1, GC2, GC6	http://www.axa.com/fr/groupe/profil/chiffres/ http://www.axa.com/fr/groupe/profil/hommesfemmes http://www.axa.com/fr/responsable/performance/	Profil (p. 2) Chiffres clés (p. 10-13) La vie du titre (p. 14-15) Faits et chiffres sociaux et environnementaux (p. 16-17) Notations sociétales (p. 78-79) Reporting social (p. 80-81) Reporting environnemental (p. 82-83)
STRATÉGIE, ENGAGEMENTS ET DÉONTOLOGIE				
S02, S03		GC1, GC10	http://www.axa.com/fr/responsable/strategieengagements/	Répondre aux enjeux du développement durable (p. 26-27) L'éthique du Groupe, socle de la confiance (p. 66-67)
RESPONSABILITÉ PRODUITS				
EC2, EN26	GC7, GC8, GC9		http://www.axa.com/fr/responsable/pf/gestionrisques/ http://www.axa.com/fr/responsable/pf/	Faits marquants (p. 6-7) La Protection Financière (p. 20-21) Répondre aux enjeux du développement durable (p. 26-27) Une gestion optimisée des risques (p. 64-65) Quelques actions de prévention (p. 71)
COLLABORATEURS				
LA4, LA5, LA6, LA9, LA11 à LA13	Soc1 à Soc7	GC3, GC6	http://www.axa.com/fr/responsable/responsabilite/collaborateurs/	Des équipes engagées et motivées (p. 32-35) Reporting social (p. 80-81)
CLIENTS ET DISTRIBUTEURS				
PR8, PR5			http://www.axa.com/fr/responsable/responsabilite/clientsdistributeurs/	L'excellence opérationnelle au service des clients (p. 28-31)
FOURNISSEURS, DROITS HUMAINS				
HR2	Soc9	GC1 à GC6, GC8, GC9	http://www.axa.com/fr/responsable/responsabilite/fournisseurs/ http://www.axa.com/fr/responsable/strategieengagements/	La politique envers les fournisseurs (p. 67)
ENVIRONNEMENT				
EN6, EN7, EN18	Env1, Env3, Env4, Env6, Env9	GC7, GC8	http://www.axa.com/fr/responsable/responsabilite/environnement/ http://www.axa.com/fr/responsable/strategieengagements/	Préservation de l'environnement (p. 74-76) Reporting environnemental (p. 82-83)
SOCIÉTÉ CIVILE				
EC1, EC9, S01	Soc3, Soc8		http://www.axa.com/fr/responsable/responsabilite/societecivile/	La protection financière au cœur de la société civile (p. 70-73)

DES ÉQUIPES DÉDIÉES

■ Aux investisseurs institutionnels :

Contacts : analystes et investisseurs institutionnels

À Paris, Groupe AXA

25, avenue Matignon
75008 Paris - France
Téléphone : + 33 (0) 1 40 75 57 00
E-mail : infos.web@axa.com
Internet : www.axa.com

À New York, AXA Financial

Financial Communication Department
1290, avenue of the Americas
10104 NY New York - USA
Téléphone : +1 212 314 2902
Fax : +1 212 707 1805

■ Aux actionnaires individuels :

Contacts : actionnaires individuels

Groupe AXA

Service communication
actionnaires individuels
25, avenue Matignon
75008 Paris - France
Téléphone : + 33 (0) 1 40 75 48 43
Fax : + 33 (0) 1 40 75 59 54
E-mail : actionnaires.web@axa.com

■ Contacts

Les lecteurs sont invités à faire part de leurs commentaires sur ce document ou à adresser leurs éventuelles questions aux contacts suivants :

- Communication actionnaires individuels
E-mail : actionnaires.web@axa.com
- Développement durable
E-mail : developpement.durable@axa.com

AGENDA 2007

■ 22 février :

Résultats annuels 2006
(publication préliminaire)

■ 10 avril :

Résultats annuels 2006
(publication détaillée)

■ 10 mai :

Indicateurs d'activité
trois premiers mois 2007

■ 14 mai :

Assemblée générale
des actionnaires

■ 21 mai :

Paiement
du dividende⁽¹⁾

■ 9 août :

Résultats semestriel
2007

■ 8 novembre :

Indicateurs d'activité
neuf premiers mois 2007

(1) Selon proposition du Conseil et sous réserve de la décision de l'Assemblée générale du 14 mai 2007

CRÉDITS

■ Responsables de la publication

Direction de la communication et du développement durable

■ Conception, rédaction et réalisation

PUBLI(C)RP.
13, rue Rosenwald
75015 Paris - France

■ Crédit photos

Yann Arthus-Bertrand/La Terre vue du ciel ; © Eric Avenel ; AXA Atout Cœur ; Photothèque AXA ; AXA Prévention/Un autre point de vue ; CAPA Entreprises ; Creatas ; Philippe Dureuil www.dureuilphoto.com ; Jean-Pierre Holbart ; Rémy Lecourieux ; Didier Plowly/ministère de la Culture ; Kurt Schraepen ; Scorpius ; UNESCO ; Laureen March/Corbis ; Randy Faris/Corbis ; Simon Marcus/Corbis ; Gettyimages ; Emely/zefa/Corbis ; Thierry Ledoux ; DR.

■ Rapport annuel 2006 – Document de référence

Le document de référence AXA qui présente notamment les éléments détaillés relatifs au gouvernement d'entreprise et à la gestion des risques ainsi que les comptes consolidés et les comptes sociaux est disponible sur demande ou sur le site www.axa.com.

Ce rapport est imprimé sur un papier 100 % recyclable et biodégradable, fabriqué et blanchi sans chlore dans des usines européennes certifiées ISO 9001 (qualité) et ISO 14001 (équivalent EMAS). Les pâtes qui ont servi à la fabrication ont été obtenues à partir de forêts européennes certifiées PEFC, gage d'une gestion forestière durable. Le papier ne contient pas de métaux lourds. Les encres sont végétales.

NOUS REMERCIONS TOUS LES COLLABORATEURS AXA QUI ONT PARTICIPÉ AUX REPORTAGES PHOTO DE CE DOCUMENT.

www.axa.com