ANNEXE I RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le présent rapport rend compte, conformément aux dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance (Partie 1) ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société (Partie 2). Ce rapport présente également les principes et les règles arrêtés par le Conseil de Surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux (Partie 3). Enfin le rapport indique le Code de gouvernement d'entreprise de référence retenu par la Société et précise, le cas échéant, les dispositions de ce Code qui ont été écartées par la Société et les raisons pour lesquelles elles l'ont été (Partie 4).

Partie 1 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance

Pour tout développement relatif aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance, il convient de se reporter à la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise, Rémunérations des dirigeants, principaux actionnaires et informations liées », Sections « Le Conseil de Surveillance » et « Les Comités du Conseil de Surveillance » du Document de Référence 2009.

Partie 2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Conformément à l'article L.225-68 du Code de commerce, il incombe au Président du Conseil de Surveillance de rendre compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Dans ce cadre, le présent rapport présente de façon synthétique les principaux mécanismes et procédures de contrôle interne du Groupe AXA dont l'objet est de permettre aux dirigeants de conclure que le Groupe dispose d'un système de contrôle interne fiable, global et adapté à ses activités ainsi qu'aux risques qui leur sont inhérents. Ce rapport présente une vision d'ensemble et n'a pas vocation à décrire de manière détaillée la totalité des procédures et mécanismes de contrôle interne déployés au sein de la Société et de ses filiales.

En vue de préparer le présent rapport, le Président du Conseil de Surveillance a pu s'entretenir, à sa convenance, avec les dirigeants de la Société et prendre connaissance des informations fournies au Conseil de Surveillance concernant l'environnement de contrôle interne du Groupe. Ce rapport a été examiné par le Comité d'Audit avant d'être revu et approuvé par le Conseil de Surveillance lors de sa séance du 10 mars 2010.

Dans le présent rapport, l'expression « Groupe » se rapporte à AXA SA (la « Société ») ainsi qu'à ses filiales consolidées, directes et indirectes.

CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES : OBJECTIFS

En raison de son implication dans des activités de protection financière et de gestion d'actifs à grande échelle, le Groupe AXA est exposé à un large éventail de risques – risques d'assurance, risques liés aux marchés financiers ainsi que d'autres types de risques – détaillés dans le Document de Référence 2009. À cet égard, vous pouvez notamment consulter la Partie 3 « Facteurs de risque, Risques de marché et informations liées », la Partie 1, Section 1.2 « Information sur la Société – Autres facteurs susceptibles d'influer sur l'activité d'AXA », et la Partie 4 « États financiers consolidés » – Note 30 « Contentieux » du Document de Référence 2009.

Afin d'assurer la gestion de ces risques, le Groupe a mis en place un système de contrôle interne global conçu pour permettre aux dirigeants d'être tenus informés, en temps utile et de façon régulière, des risques significatifs. Ce système doit également permettre aux dirigeants de disposer des informations et outils nécessaires à la bonne analyse et à la gestion de ces risques, de s'assurer de l'exactitude et la pertinence des états financiers du Groupe ainsi que des informations communiquées au marché.

Ces mécanismes et procédures sont principalement composés :

(i) des structures de gouvernance au niveau du Groupe, conçues pour permettre une supervision et une gestion appropriées des activités d'AXA ainsi que pour assurer une claire répartition des rôles et des responsabilités au plus haut niveau hiérarchique ;

(ii) des structures de gestion et mécanismes de contrôle conçus pour permettre aux dirigeants du Groupe d'appréhender distinctement les principaux risques auxquels le Groupe est exposé, et de disposer des outils nécessaires à leur analyse ;

(iii) du contrôle interne sur les *reportings* à caractère financier (« ICOFR ») conçu pour assurer l'exactitude, l'exhaustivité et la production en temps utile des états financiers du Groupe ainsi que des autres informations financières communiquées au marché ;

(iv) des contrôles et procédures de communication développés à l'effet de permettre aux dirigeants de disposer des informations nécessaires pour décider des communications, en toute connaissance de cause et en temps utile, et de s'assurer que la communication d'informations significatives (à caractère financier ou non) soit exacte, exhaustive et effectuée en temps opportun.

L'ensemble de ces mécanismes et procédures constitue, selon les dirigeants, un environnement de contrôle complet et adapté aux activités du Groupe.

STRUCTURES DE GOUVERNANCE

Structures de gouvernance au niveau du Groupe

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE ET LE DIRECTOIRE

AXA SA est organisée selon une structure de gouvernance duale composée d'un Directoire et d'un Conseil de Surveillance. Ce mode de gouvernance permet de dissocier les pouvoirs et responsabilités afférents à la gestion opérationnelle courante dévolus au Directoire de ceux afférents au contrôle permanent de la gestion opérationnelle qui relèvent du Conseil de Surveillance.

Pour une description détaillée des structures de gouvernance d'AXA, et en particulier de la composition, des responsabilités et rôles respectifs du Directoire et du Conseil de Surveillance, ainsi que de la structure et de la composition des Comités du Conseil de Surveillance, vous pouvez consulter la Section 2.1 « Mandataires sociaux, dirigeants et salariés » du Document de Référence 2009.

Le maintien d'un environnement de contrôle interne efficace relève de la responsabilité du Directoire dans le cadre de sa gestion opérationnelle courante. Afin de permettre au Conseil de Surveillance et à son Comité d'Audit d'appréhender les difficultés significatives auxquelles le Groupe pourrait être confronté, les dirigeants rendent compte au Comité d'Audit, de façon régulière et continue, des sujets relatifs au contrôle interne et aux risques y afférents.

Quatre Comités *ad hoc* rattachés au Conseil de Surveillance ont été institués en vue d'examiner des sujets spécifiques : le Comité d'Audit, le Comité Financier, le Comité d'Éthique & de Gouvernance et le Comité de Rémunération & des Ressources Humaines. Ces Comités exercent leurs activités sous la responsabilité du Conseil de Surveillance et lui en rendent compte de façon régulière.

LE COMITÉ D'AUDIT

Si chacun de ces Comités du Conseil de Surveillance a un rôle important au regard de l'environnement global de contrôle interne du Groupe, le Comité d'Audit tient toutefois une place prépondérante dans l'examen des sujets relatifs au contrôle interne et aux risques afférents.

Le Comité d'Audit est composé de quatre membres, tous considérés comme indépendants au regard des critères du Code AFEP/MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil de Surveillance, et de la loi américaine Sarbanes-Oxley.

Le champ des responsabilités du Comité d'Audit est défini dans la Charte du Comité d'Audit, approuvée par le Conseil de Surveillance. Ses missions principales consistent notamment en :

- la supervision des activités et des systèmes de contrôle interne relatifs aux événements susceptibles d'exposer le Groupe à des risques significatifs ;
- le contrôle du processus d'élaboration des états financiers, le contrôle interne sur les *reportings* à caractère financier ainsi que le contrôle de l'exactitude et de l'exhaustivité des états financiers du Groupe ;
- la formulation de recommandations sur les propositions de nomination des Commissaires aux comptes ainsi que le contrôle de leur indépendance ;
- la supervision de la performance de la fonction d'audit interne du Groupe.

Pour plus d'informations sur le Comité d'Audit, vous pouvez vous reporter à la Section 2.1 « Mandataires sociaux, dirigeants et salariés » du Document de Référence 2009 ; sa composition et les principaux sujets traités par le Comité en 2009 y sont détaillés.

Structures de gouvernance au niveau des filiales

Les principales filiales d'AXA, qu'elles soient cotées en bourse ou non, sont généralement dotées :

- d'un Conseil d'Administration ou de Surveillance, comprenant des membres indépendants ou n'exerçant pas de fonctions opérationnelles ;
- de plusieurs Comités, dont un Comité de Rémunération et un Comité d'Audit, composés de membres indépendants ou n'exerçant pas de fonctions opérationnelles.

Ces dernières années, AXA a initié un processus visant à harmoniser au sein du Groupe les standards en matière de gouvernement d'entreprise. Cet effort s'est notamment concentré sur l'harmonisation, dans la mesure du possible, des règles relatives à la taille et la composition des organes de direction, les critères d'indépendance des administrateurs, le rôle des Comités et la politique de rémunération des administrateurs.

Ces standards exigent en particulier que soient mis en place, au sein des Conseils d'Administration des principales filiales du Groupe, un Comité d'Audit ainsi qu'un Comité de Rémunération. En outre, doit également être mis en place tout autre comité pouvant être considéré comme utile aux travaux des Conseils d'Administration desdites filiales compte tenu des spécificités de leur activité. Le rôle, les missions et la composition de ces Comités (notamment s'agissant de la participation d'administrateurs indépendants) sont décrits dans la Charte du Comité d'Audit et dans celle du Comité de Rémunération. La Charte du Comité d'Audit requiert que chacun des comités d'audit des filiales du Groupe soit composé d'un nombre significatif d'administrateurs indépendants en vue d'assurer un degré d'indépendance de ce comité à l'égard du management. Cette exigence s'explique au regard du rôle essentiel que ces comités sont amenés à jouer lors de l'examen des comptes et autres informations financières établis par le management, mais également en matière de suivi du *reporting* à caractère financier, du contrôle interne, des règles et méthodes comptables applicables au sein d'AXA, de questions comptables particulières, du suivi des principaux risques ainsi que des fraudes et autres sujets similaires.

CONTRÔLES ET STRUCTURES DE GESTION

Afin de pouvoir gérer les divers risques auxquels il est exposé, le Groupe AXA s'est doté de plusieurs structures et mécanismes de contrôle. Ces dispositifs sont conçus pour permettre aux dirigeants d'avoir une visibilité, claire et en temps utile, sur les principaux risques du Groupe et de disposer des outils nécessaires à leur analyse et gestion.

Ces structures de gestion et mécanismes de contrôle comprennent notamment les éléments suivants :

Comité Exécutif et Revues Trimestrielles de Performance (QBRs)

AXA est doté d'un Comité Exécutif interne actuellement composé de 16 membres, regroupant entre autres les membres du Directoire d'AXA SA et les responsables des principales filiales, unités opérationnelles ou fonctions transversales d'AXA. Si le Comité Exécutif est un comité de gestion interne sans pouvoir décisionnel, il joue néanmoins un rôle majeur en assistant le Directoire dans la gestion des activités opérationnelles du Groupe, l'étude d'initiatives stratégiques ou tout autre sujet que le Directoire juge utile.

Les membres du Comité Exécutif se réunissent quatre fois par an dans le cadre de Revues Trimestrielles de Performance du Groupe AXA, les « *Quarterly Business Reviews* » (QBRs). Ces QBRs ont été mises en place en 2000 afin d'assurer un cadre transparent et cohérent à : (1) l'examen de la performance des entités opérationnelles et l'état d'avancement des grands projets au moyen d'indicateurs de mesure chiffrés définis avec les membres du Directoire ; (2) la mesure de la progression des projets transversaux du Groupe ; (3) l'échange d'idées et d'informations sur les grandes orientations stratégiques du Groupe.

Ces QBRs constituent un mécanisme important de contrôle de la gestion permettant de surveiller de façon régulière la performance du Groupe et de ses principales unités opérationnelles, ainsi que d'identifier en temps utile les nouveaux risques significatifs et les autres sujets d'importance.

Pour plus d'informations sur le Comité Exécutif et notamment sa composition, vous pouvez consulter la Section 2.1 « Mandataires sociaux, dirigeants et salariés » du Document de Référence 2009.

Départements du *Group Management Services* (GMS) [1] impliqués dans les procédures de contrôle interne et les risques afférents

De nombreux départements au sein du GMS (qui regroupe les fonctions centrales du Groupe) ont vocation à gérer certains aspects du contrôle interne et des risques y afférant. Néanmoins, seuls les quatre départements décrits ci-dessous sont amenés à traiter spécifiquement de ces sujets dans le cadre de leurs responsabilités de gestion courante.

RISK MANAGEMENT GROUPE

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

(1) Fonctions centrales rattachées à la société holding AXA SA.

Ces travaux conduisent à des décisions impactant le profil de risque du Groupe et contribuent à la diminution de la volatilité des résultats grâce à une meilleure appréciation des risques encourus ainsi qu'à une optimisation des fonds propres alloués par le Groupe à ses différentes activités.

En tant qu'équipe centrale, GRM coordonne la fonction *Risk Management* au sein du Groupe, laquelle est relayée par des équipes de *Risk Management* locales dans chaque entité opérationnelle. La typologie des risques couverts inclut les risques d'actif, de passif, de non-adéquation actif/passif, ainsi que les risques opérationnels.

Les principaux processus de contrôle relevant de la responsabilité de GRM sont les suivants :

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

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

DIRECTION PLAN BUDGETS RÉSULTATS CENTRALE (PBRC)

Au sein de la Direction Financière du Groupe, la Direction PBRC est chargée des missions de consolidation, de contrôle de gestion ainsi que de contrôle de l'information comptable et financière.

La Direction PBRC travaille en réseau avec les départements correspondants dans les différentes directions financières des entités du Groupe (départements PBR locaux).

Les départements PBR locaux sont responsables de l'élaboration de leur contribution aux comptes consolidés du Groupe.

Les missions de PBRC recouvrent notamment :

- la définition et la diffusion d'instructions et standards de consolidation et de *reporting* du Groupe ;
- la gestion du système de *reporting* financier du Groupe ;
- l'élaboration des états financiers consolidés et l'analyse d'indicateurs clés de performance ;
- la mise en place et l'utilisation des outils de contrôle de gestion ;
- la coordination de l'élaboration du Document de Référence déposé auprès de l'AMF et du Rapport Annuel (*Form 20-F*) déposé auprès de la SEC, en conformité avec les normes IFRS et la réglementation américaine ;
- les relations avec les Commissaires aux comptes, et notamment à l'égard de leur contribution aux réunions du Comité d'Audit autant que de besoin ;
- le pilotage de la convergence des processus, des systèmes et des organisations comptables des activités d'assurance en Europe ;
- le pilotage des processus liés à l'application de la loi Sarbanes-Oxley.

La Direction PBRC est également chargée des contrôles afférents à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

L'information financière et comptable est consolidée dans le respect des normes comptables internationales IFRS, telles qu'adoptées par l'Union européenne. Les états financiers inclus dans le Document de Référence 2009 ne présentent pas de différence entre les normes comptables internationales IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne et appliquées par AXA et les normes comptables internationales IFRS édictées par l'IASB.

PBRC a défini et mis en place un ensemble de directives et procédures afin d'assurer que le processus de consolidation permet une production ponctuelle et fiable des comptes consolidés. Ce processus de consolidation et ses contrôles incidents sont basés sur les éléments suivants :

Définition de standards et maintenance d'un système d'information

Les standards comptables du Groupe, conformes aux normes comptables et réglementaires en vigueur pour la consolidation des comptes, sont formalisés dans le Manuel des Principes Comptables du Groupe AXA et régulièrement mis à jour par une équipe d'experts de la Direction PBRC. Ces standards sont soumis à l'examen des Commissaires aux comptes avant d'être mis à la disposition des filiales du Groupe.

Le système d'information repose sur « Magnitude », un outil de consolidation géré et actualisé par une équipe dédiée. Ce système permet également de fournir les informations nécessaires au contrôle de gestion dans un objectif d'éclairage économique des comptes consolidés. Le processus d'élaboration et de validation de l'information utile au contrôle de gestion est analogue à celui de la production de l'information financière consolidée.

Enfin, PBRC communique aux filiales des instructions, contenant des informations détaillées sur le processus de consolidation, et les modifications apportées aux standards comptables et à Magnitude.

Mécanismes de contrôle

Les entités sont responsables de la saisie et du contrôle des données comptables et financières qui doivent être conformes au Manuel des Principes Comptables du Groupe AXA et refléter les règles de consolidation prévues par les normes comptables internationales IFRS. À cet égard, le Directeur Financier de chaque entité s'engage, par une signature formelle, sur la fiabilité des données consolidées reportées dans Magnitude et sur leur conformité avec le Manuel des Principes Comptables du Groupe AXA et les instructions.

Au niveau central, les équipes PBRC dédiées aux relations avec les entités revoient et analysent les informations comptables et financières reportées par les entités. Ces équipes vérifient notamment la conformité avec le Manuel des Principes Comptables et les standards du Groupe en matière actuarielle.

Procédures transversales

L'organisation repose à chaque fois sur le travail d'équipe décrit ci-dessus et s'organise de la manière suivante :

- validation des évolutions de normes comptables par les experts PBRC et mise en application des éventuels changements de règles après discussions avec les Commissaires aux comptes ;
- examen et résolution des principaux points d'audit à l'occasion de réunions d'arrêté auxquelles participent les équipes financières locales et centrales ainsi que les Commissaires aux comptes ;
- présentation au Directoire puis au Comité d'Audit des principales options de clôture des comptes consolidés ;
- finalisation de l'audit des informations comptables et financières au moment de l'arrêté des comptes lors de réunions des équipes financières locales et centrales, auxquelles participent les Commissaires aux comptes locaux et centraux qui présentent les conclusions de leurs travaux d'audit ;
- présentation des comptes au Directoire en vue de leur arrêté après audition des Commissaires aux comptes ;
- présentation des comptes au Comité d'Audit et au Conseil de Surveillance.

DIRECTION JURIDIQUE CENTRALE (DJC)

La DJC a la responsabilité d'identifier et de gérer les principaux risques légaux, réglementaires et de conformité auxquels le Groupe est exposé. Elle intervient sur tout sujet juridique d'ampleur significative concernant le Groupe et est en charge des aspects juridiques des opérations réalisées, ainsi que des litiges et procédures réglementaires significatifs.

La DJC est organisée autour de cinq pôles (Practice Groups) qui traitent des sujets ayant vocation à être suivis dans le cadre des activités courantes mais aussi en lien avec des projets ou dossiers ponctuels. Ces cinq *Practice Groups* sont :

- Fusions-Acquisitions et Droit des affaires général ;
- Financement et Droit boursier ;
- Gouvernement d'entreprise et Droit des sociétés ;
- Contentieux, Aspects réglementaires et Déontologie ;
- *Business Support & Development* et Droit américain.

Au titre de ses responsabilités en matière de déontologie, la DJC est notamment chargée (i) des *reportings* semestriels des sociétés du Groupe sur les principaux litiges et procédures

réglementaires, (ii) de la mise en place d'un Code de Déontologie Professionnelle du Groupe AXA (*AXA Group Compliance and Ethics Guide*) s'appliquant à l'ensemble des employés du Groupe AXA à travers le monde, et (iii) du programme de lutte contre le blanchiment de capitaux (*Anti-Money Laundering Programme*) du Groupe.

La DJC travaille en étroite collaboration avec les Directions Juridiques des principales entités opérationnelles du Groupe sur les litiges et les procédures réglementaires impactant ces dernières. Afin d'optimiser l'intégration, la coordination et la communication au sein de la fonction juridique, le Directeur Juridique du Groupe a institué un *Global Legal Steering Group* (Comité d'orientation juridique), qu'il préside et qui est composé des responsables juridiques des principales filiales d'AXA. Ce comité se réunit de façon régulière et constitue un espace privilégié pour traiter des problématiques transversales, partager les expériences et les meilleures pratiques à divers niveaux et pour permettre des échanges fluides entre les responsables juridiques du Groupe. Par ailleurs, afin de faciliter encore l'intégration de la fonction juridique, des *Global Practice Groups* organisés autour de domaines d'expertise spécifiques (Déontologie, Fusions-Acquisitions, Gouvernement d'entreprise) ou de thèmes particuliers (Développements législatifs récents) ont été instaurés. Ces *Global Practice Groups*, composés de juristes de chaque département « Juridique et Compliance » à travers le monde, sont chargés de mener à bien des missions ou études spécifiques qui leur sont assignées et d'en rendre compte au *Global Legal Steering Group*.

L'AUDIT GROUPE

La mission première de l'Audit Groupe est de donner au Directoire et au Comité d'Audit d'AXA, d'une façon indépendante et objective, l'assurance de l'efficacité et de l'exhaustivité des dispositifs de contrôle interne, ainsi que de formuler des propositions destinées à améliorer la gestion des risques, accroître la performance et identifier des opportunités de développement.

L'Audit Groupe exerce ses responsabilités de la manière suivante :

- il supervise la performance et la qualité des équipes locales d'audit interne ; établit des directives et standards ; examine l'application du standard relatif aux Comités d'Audit locaux ; coordonne le processus d'élaboration du plan d'audit des équipes locales d'audit interne en s'assurant qu'il est fondé sur une couverture appropriée des risques ; contrôle l'étendue et l'activité d'audit ainsi que les risques et points clés soulevés par les équipes locales d'audit interne ; et encourage le développement de pratiques professionnelles, processus et systèmes pour l'audit interne ;
- il mène à bien les missions, assignées par le Directoire et le Comité d'Audit, relatives à des sujets stratégiques et de pilotage, afin d'en évaluer les hypothèses et l'atteinte des objectifs, les stratégies et plans, et de vérifier si les équipes de direction exécutent efficacement et effectivement leurs fonctions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle. Par ailleurs, il identifie les possibilités d'amélioration du contrôle, de l'efficacité opérationnelle, de la profitabilité, et de l'image d'AXA, et en réfère au Directoire, aux organes de direction locaux et au Comité d'Audit.

L'Audit Groupe a la responsabilité de superviser les activités de lutte contre la fraude interne et le respect du standard AXA en matière de contrôle de la fraude interne.

L'audit interne d'AXA est organisé autour d'une équipe centrale, l'Audit Groupe, qui coordonne et supervise l'ensemble du dispositif d'audit interne du Groupe, et d'équipes d'audit interne implantées dans les entités du Groupe. L'Audit Groupe dispose de deux modes d'action privilégiés :

- la supervision des équipes d'audit interne des entités opérationnelles ;
- la conduite de missions d'audit stratégique et la coordination de missions transversales d'audit interne.

Le Directeur de l'Audit Groupe rend compte directement au Président du Directoire d'AXA (ses fonctions étant rattachées au membre du Directoire en charge des Finances, de la Stratégie et des Opérations) et dispose également d'un contact régulier et direct avec le Président du Comité d'Audit d'AXA. Dans le cadre de l'exécution de ses missions, le Directeur de l'Audit Groupe est en relation avec les autres départements également en charge de fonctions de contrôle, tels que le département *Risk Management* Groupe, PBRC, la Direction Juridique Centrale ainsi qu'avec les Commissaires aux comptes.

Les équipes d'audit locales sont placées sous la responsabilité d'un Directeur de l'Audit, qui, outre son lien de tutelle avec le Directeur de l'Audit Groupe, rend compte directement au Directeur Général ou au Directeur Financier ou encore à un membre du Comité Exécutif, et également au Président du Comité d'Audit local. Les équipes d'audit locales se concentrent principalement sur l'identification des risques principaux auxquels sont confrontées leurs entités, ainsi que sur l'évaluation de la conception et du fonctionnement des contrôles.

L'Audit Groupe réalise la revue d'assurance-qualité des équipes d'audit interne locales et s'assure de la conformité avec les standards de la profession, tels que définis par l'Institut des Auditeurs Internes.

GROUP RISK AND COMPLIANCE COMMITTEE (COMITÉ DES RISQUES ET DE LA CONFORMITÉ DU GROUPE)

En 2008, il a été créé un *Group Risk and Compliance Committee* en vue d'assurer que le Groupe dispose :

- d'une vision globale des différents risques auxquels il est confronté de façon permanente ;
- d'un organe exclusivement chargé de revoir, analyser et hiérarchiser ces risques ;
- de plans d'actions spécifiques à la gestion de ces risques ;
- d'une coordination et d'une communication optimales entre les divers départements gérant ces risques.

Ce comité de gestion interne est présidé par le membre du Directoire en charge des Finances, de la Stratégie et des Opérations du Groupe. Ce comité est co-administré par le Département *Risk Management* du Groupe et la Direction Juridique Centrale, il se réunit quatre fois par an.

Le comité est composé des dix départements suivants, chacun étant chargé de présenter au comité les risques concernant sa propre activité :

1. Département *Risk Management* Groupe ;
2. Direction Centrale des Finances du Groupe (DCFG) ;
3. Audit Groupe ;
4. Direction Juridique Centrale ;
5. Direction des Affaires Fiscales ;
6. Direction Plan Budgets Résultats Centrale (PBRC) ;
7. Informatique / Excellence Opérationnelle ;
8. AXA Cessions ;
9. Direction des Ressources Humaines ;
10. Communication Groupe.

Le comité, outre ses autres activités, a dressé une cartographie globale des risques. Cet exercice a permis de couvrir l'ensemble des risques auxquels le Groupe est confronté, notamment les risques financiers, de solvabilité, d'assurance, opérationnels, juridiques et de conformité, fiscaux, afférents aux Ressources Humaines et à la communication. Cet exercice a par ailleurs permis de mettre en lumière les priorités et mesures à prendre pour chacun des départements du GMS qui ont vocation à gérer ces risques.

CONTRÔLE INTERNE SUR LES REPORTINGS À CA RACTÈRE FINANCIER

Les dirigeants d'AXA procèdent annuellement à une évaluation formelle du contrôle interne sur les *reportings* à caractère financier (*Internal Control Over Financial Reporting* – « ICOFR ») du Groupe afin de s'assurer de l'efficacité de l'ICOFR de la Société et d'identifier les faiblesses majeures de l'ICOFR. Par ailleurs, les Commissaires aux comptes d'AXA sont tenus de procéder à un « audit intégré » (*integrated audit*) recouvrant l'ICOFR du Groupe et de donner leur avis sur l'efficacité de l'ICOFR de la Société.

AXA a mis en place un programme global, coordonné par PBRC en 2009, conçu pour permettre au Président du Directoire d'AXA et au membre du Directoire en charge des Finances, de la Stratégie et des Opérations de conclure à l'efficacité de l'ICOFR du Groupe à l'issue de chaque exercice. Ce programme a également pour but de garantir que les Commissaires aux comptes d'AXA soient en mesure de fournir une opinion sans réserve sur l'ICOFR d'AXA dans le cadre de leur audit intégré.

Au titre de son évaluation de l'ICOFR du Groupe pour 2009, la direction a documenté et testé plus de 6.000 contrôles internes individuels inclus dans le périmètre de contrôle global du Groupe qui est conçu pour garantir, de façon permanente, l'exactitude et l'exhaustivité des comptes consolidés du Groupe.

L'ICOFR est un processus dont la mise en œuvre est encadrée par les principaux dirigeants et Directeurs Financiers du Groupe AXA afin de garantir, de façon raisonnable mais non absolue, la fiabilité des états financiers et l'élaboration des comptes publiés. En particulier, l'ICOFR comprend des directives et procédures qui, notamment :

- concernent l'enregistrement et la conservation des données qui représentent, de façon exacte et sincère, les opérations et les cessions d'actifs du Groupe ;
- permettent d'assurer de façon raisonnable que les opérations sont enregistrées et conservées de manière à permettre l'élaboration des comptes en conformité avec les normes comptables généralement admises ;
- permettent d'assurer de façon raisonnable que les recettes et les dépenses sont effectuées conformément aux autorisations des dirigeants du Groupe ; et
- permettent d'assurer de façon raisonnable que les acquisitions, utilisations ou cessions d'actifs du Groupe non autorisées, qui seraient susceptibles d'affecter significativement les comptes du Groupe, soient empêchées ou détectées en temps utile.

AXA a opté pour le référentiel COSO [1] en vue de procéder à l'évaluation de son ICOFR. À ce titre, AXA a organisé son système ICOFR autour de cinq éléments clés : (1) l'environnement de contrôle de l'entité, (2) l'environnement de contrôle informatique de l'entité, (3) les processus de clôture des états financiers, (4) les processus métiers, et (5) les contrôles généraux en matière informatique.

Dans le cadre de son ICOFR, AXA a développé une approche descendante (« *top-down* ») fondée sur les risques. Cette approche se concrétise, d'une part, par une attention accrue sur les risques plutôt que sur des pourcentages de couverture et, d'autre part, par un recours au jugement du management par préférence à une approche purement directive.

Sur cette base, une méthodologie a été mise en œuvre en vue de déterminer les entités, les comptes et les annexes concernés par ce programme. Les entités ont été classées selon quatre niveaux d'évaluation des risques :

- Niveau 1 : Entités individuellement significatives, tenues d'incorporer les cinq éléments clés décrits précédemment ;
- Niveau 2 : Entités fournissant des services significatifs au Groupe et tenues d'incorporer les éléments (1) et (2), ainsi que les processus métier appropriés ;
- Niveau 3 : Entités d'importance significatives lorsqu'elles sont considérées avec d'autres entités ; elles sont tenues d'incorporer les éléments (1), (2) et (3) ;
- Niveau 4 : Autres entités qui ne sont pas tenues d'évaluer leur ICOFR, mais devant se conformer néanmoins au programme de la Société conçu pour assurer l'efficacité de ses contrôles et procédures de communication (cf. ci-après).

La mise en œuvre d'un ICOFR adéquat ainsi que son évaluation imposent, pour chacun des éléments concernés, de documenter les procédures et les principaux contrôles y afférant, de tester la conception et l'efficacité opérationnelle des principaux contrôles, et de remédier à toutes déficiences de contrôle identifiées.

Sur le fondement d'une due diligence approfondie menée dans le cadre du programme interne, les dirigeants ont pu conclure, qu'au 31 décembre 2009, le contrôle interne sur les *reportings* à caractère financier était efficace.

Le contrôle interne sur les *reportings* à caractère financier de la Société a été audité par PricewaterhouseCoopers Audit qui a conclu, qu'au 31 décembre 2009, la Société continuait de disposer d'un ICOFR efficace au regard des critères élaborés par le COSO.

CONTRÔLES ET PROCÉDURES DE COMMUNICATION

Parallèlement au programme d'évaluation de l'ICOFR décrit ci-dessus, AXA SA a mis en place un processus interne de revue et de certification. Ce processus formalisé requiert de chaque membre du Comité Exécutif, des Directeurs Financiers et de certains cadres dirigeants qu'ils certifient divers éléments présentés dans le Rapport Annuel de la Société.

Ce processus est basé sur les trois piliers suivants :

1. Un **certificat (« *CFO Sign-Off Certificates* »)** remis à PBRC par tous les Directeurs Financiers locaux, en même temps que l'information financière consolidée relative à la filiale.
2. Un **rapport de gestion ICOFR** devant être soumis par tous les Directeurs Financiers des entités incluses dans le périmètre du programme d'évaluation de l'ICOFR du Groupe décrit ci-dessus.
3. Un **certificat de contrôles et procédures de communication** remis par les membres du Comité Exécutif d'AXA, les Directeurs Financiers régionaux et certains autres

(1) Référentiel de contrôle interne dénommé « Internal Control – Integrated Framework », plus connu sous l'appellation de COSO (Committee of Sponsoring Organizations) de la Treadway Commission, du nom du comité ayant conçu ce référentiel.

cadres dirigeants (notamment les responsables de fonctions centrales du Groupe) en vertu desquels chacune de ces personnes est requise de revoir le Rapport Annuel d'AXA et de certifier formellement (i) l'exactitude et l'exhaustivité des informations concernant les entités dont il est responsable, (ii) l'efficacité des contrôles et procédures de communication et de l'ICOFR au niveau des entités dont il est responsable (avec notamment la communication expresse de toutes insuffisances et défaillances significatives). De plus, dans le cadre de ce processus, chacune de ces personnes est tenue d'examiner et de commenter un certain nombre d'informations à caractère transversal contenues dans le Rapport Annuel et relatives aux risques ou autres sujets d'importance.

CONCLUSION

Le Groupe AXA considère avoir mis en place un système de contrôle interne approprié et bien adapté à ses activités comme à l'échelle globale de ses opérations.

Néanmoins, indépendamment de la qualité de sa conception, tout système de contrôle interne présente des limites qui lui sont inhérentes, et par conséquent ne peut fournir une garantie à toute épreuve. Ainsi, les systèmes considérés comme efficaces par les dirigeants ne peuvent pas prémunir contre, ni détecter, les erreurs humaines, les dysfonctionnements des systèmes, les fraudes ou les informations erronées, mais permettent uniquement d'en fournir une appréciation raisonnable. De plus, les contrôles considérés comme efficaces sont susceptibles de se révéler inadaptés dans des hypothèses de changements des circonstances, de détérioration du niveau de conformité avec la procédure ou en raison d'autres facteurs.

Partie 3 Rémunérations

Pour tout développement sur les principes et les règles arrêtés par le Conseil de Surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux, il convient de se reporter à la Partie 2, Section 2.2 « Transparence des rémunérations et participation dans le capital des dirigeants » du Document de Référence 2009.

Partie 4 Code de gouvernement d'entreprise de référence

Dans le cadre des dispositions de la loi du 3 juillet 2008, le Conseil de Surveillance et le Directoire ont décidé en décembre 2008 d'adopter l'ensemble des recommandations AFEP/MEDEF, en ce compris les recommandations d'octobre 2008 relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, comme Code de gouvernement d'entreprise de référence d'AXA.

Ces recommandations, qui ont fait l'objet d'une consolidation dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008 (ci-après le « Code AFEP/MEDEF »), peuvent être consultées au siège social de la Société ou sur son site Internet (www.axa.com) dans la rubrique « Gouvernance d'entreprise ».

AXA se conforme aux recommandations du Code AFEP/MEDEF qui s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise initiée par la Société depuis de nombreuses années. Les conditions dans lesquelles AXA applique les recommandations du Code AFEP/MEDEF sont pour l'essentiel détaillées dans les Sections 2.1 « Mandataires sociaux, dirigeants et salariés » et 2.2 « Transparence des rémunérations et participation dans le capital des dirigeants » du Document de Référence 2009, qui décrivent le fonctionnement de la gouvernance d'AXA et les modalités de rémunération de ses dirigeants.

Afin de tenir compte des spécificités liées à certaines de ses pratiques de gouvernance, AXA a souhaité adapter certaines dispositions du Code AFEP/MEDEF de la façon suivante :

- Le Code AFEP/MEDEF ayant été rédigé par référence aux sociétés à Conseil d'Administration, la Société a dû procéder à des adaptations rendues nécessaires par l'organisation duale de sa gouvernance avec un Directoire et un Conseil de Surveillance. Ces adaptations tiennent compte de la répartition légale des pouvoirs entre le Conseil de Surveillance et le Directoire, et en particulier de l'interdiction pour le Conseil de Surveillance, en droit français, de s'immiscer dans la gestion de la Société.
- Section 14.2.1 du Code AFEP/MEDEF relative à l'examen des comptes par le Comité d'Audit : pour des raisons pratiques, l'examen des comptes par le Comité d'Audit a généralement lieu la veille de leur revue par le Conseil de Surveillance et non deux jours avant comme le prévoit le Code AFEP/MEDEF. Toutefois, la Société s'efforce, dans la mesure du possible, de remettre aux membres du Comité les documents qui leur sont soumis suffisamment à l'avance afin de leur permettre d'en prendre connaissance dans de bonnes conditions.
- Section 19 du Code AFEP/MEDEF relative à la cessation du contrat de travail du Président du Directoire : le Conseil de Surveillance du 17 février 2010 a pris acte de la décision de MM. Henri de Castries et Denis Duverne, conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, de renoncer à leur contrat

de travail avec effet à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2010 appelée à statuer sur le changement du mode de gouvernance d'AXA par l'adoption d'une structure à Conseil d'Administration dans laquelle M. de Castries exercerait les fonctions de Président Directeur Général et M. Duverne les fonctions de Directeur Général Délégué.

- Section 20.2.3 du Code AFEP/MEDEF relative aux stock-options et actions de performance :

(i) *Conservation des actions issues de levées d'options ou d'attributions d'actions de performance* : la Société a fixé en 2007 des règles exigeantes en matière de détention d'actions par les membres du Directoire d'AXA. Cette politique exige que chacun des membres du Directoire détienne, durant toute la durée de ses fonctions, un nombre minimum d'actions AXA représentant en valeur un multiple de sa rémunération totale annuelle versée au cours de l'exercice précédent (salaire fixe augmenté de la rémunération variable). Le Président du Directoire doit ainsi détenir l'équivalent de trois fois sa rémunération totale annuelle et les autres membres du Directoire doivent détenir l'équivalent de deux fois leur rémunération totale annuelle. Sont prises en compte pour le calcul du nombre d'actions détenues, les actions ou ADR AXA ou d'autres filiales cotées du Groupe. Chaque membre du Directoire dispose d'un délai de cinq ans à compter du 1er janvier 2007, ou de la date de sa nomination au Directoire si elle est postérieure au 1er janvier 2007, pour se mettre en conformité avec cette obligation de détention minimale. Compte tenu du niveau déjà élevé des obligations de détention minimale d'actions ainsi imposées aux membres du Directoire, le Conseil de Surveillance, sur la recommandation de son Comité de Rémunération et des Ressources Humaines, a estimé qu'il n'était pas nécessaire de prévoir une révision à la hausse de ses seuils minimaux de détention passé le délai de 5 ans. Pour les mêmes raisons, le Conseil de Surveillance a considéré qu'il n'était pas utile d'imposer aux membres du Directoire d'acheter une quantité d'actions AXA à l'issue de la période de conservation de leurs actions de performance.

(ii) *Exercice des stock-options* : selon le Code AFEP/MEDEF, des périodes précédant la publication des comptes doivent être fixées pendant lesquelles l'exercice des options n'est pas possible (« périodes sensibles »). À ce jour, les périodes sensibles sont déterminées par application des dispositions du Code de Déontologie Professionnelle du Groupe. Elles débutent généralement 30 jours avant la publication des résultats annuels et semestriels. Le Code de Déontologie interdit la vente d'actions acquises suite à l'exercice d'options (opérations de « levée vente ») mais, conformément à la pratique communément admise, n'empêche pas la simple levée d'options non suivies d'une vente des actions ainsi acquises (levées « simples »).

Enfin, conformément aux dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce, il est précisé que les modalités relatives à la participation des actionnaires aux Assemblées Générales de la Société sont décrites à l'article 23 des statuts d'AXA dont une copie peut être obtenue auprès du Registre du commerce et des sociétés du tribunal de commerce de Paris. Les statuts d'AXA sont également accessibles sur le site Internet de la Société (www.axa.com). Les informations prévues par l'article L.225-100-3 du Code de commerce sont par ailleurs publiées dans le rapport de gestion du Directoire qui est intégré au Document de Référence 2009 d'AXA.