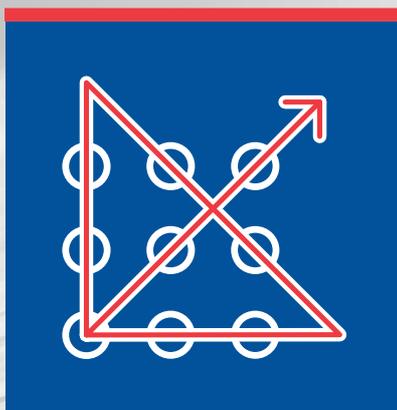


Rapport d'activité
1998



AXAGRAMS

Les AXAGRAMS sont un alphabet visuel.

Ils ont été créés pour que chacun dans le Groupe connaisse le style de management AXA.

Les AXAGRAMS sont des pictogrammes : ils expriment une idée par une représentation graphique.

C'est le principe des panneaux de signalisation, qui sont universellement compris.

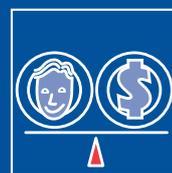
Les AXAGRAMS peuvent ainsi dépasser la barrière des langues et devenir un langage universel propre à AXA.

C'est un avantage majeur pour un groupe mondial.

Sommaire

Message des Présidents	2
<i>Le point sur...</i>	4
<i>Chiffres clés</i>	6
<i>Organisation</i>	10
<i>AXA et ses actionnaires</i>	13
<i>AXA et ses collaborateurs</i>	16
Activités du Groupe	19
<i>Assurance</i>	20
<i>Activités internationales</i>	39
<i>Réassurance</i>	40
<i>Gestion d'actifs et services financiers</i>	41
Compte de résultat consolidé	47
Bilan consolidé	48
Organigramme	50
Adresses	52

Des axes



Projet

AXA se concentre sur un métier, l'assurance et les services financiers qui y sont liés, en particulier la gestion d'actifs. Pour atteindre son ambition qui est d'être la référence mondiale dans son métier, le Groupe s'est fixé des axes stratégiques et met en pratique des valeurs.

stratégiques

Être professionnel dans son métier.

Être à l'écoute des clients sans lesquels l'entreprise n'existe pas.

Réaliser les profits nécessaires à la satisfaction de ses actionnaires, au développement de l'entreprise et à la motivation financière de ses collaborateurs.

Motiver et impliquer ses collaborateurs, c'est-à-dire ses salariés et ses réseaux de distribution. C'est sur eux que repose le succès d'un groupe de services.

Être international, pour répondre à l'internationalisation de son métier et de ses clients, mais aussi pour répartir ses risques entre différentes économies.

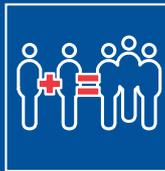
Être grand sur chaque marché, afin de pouvoir l'influencer.

"Penser globalement et agir localement", ce qui veut dire :

- **Être décentralisé**, afin de concilier taille et efficacité sur le terrain. Tout est décentralisé, sauf (concept du "tout sauf") :
 - la planification, l'allocation de fonds propres et les décisions d'acquisitions,
 - la politique informatique et le reporting,
 - la gestion des dirigeants,
 - la philosophie des ressources humaines,
 - l'usage de la marque AXA et l'image du Groupe.

- **Développer les synergies** et la mobilité internationale.

Des valeurs partagées



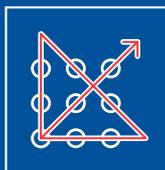
La loyauté à l'égard de tous les partenaires.

L'esprit d'équipe qui permet une plus grande efficacité individuelle et collective.

La fierté d'exercer un métier qui permet aux hommes de prendre des risques et à l'économie moderne d'exister.



L'ambition d'être parmi ceux qui font bouger les choses dans l'intérêt de tous.



L'imagination pour anticiper les changements du monde qui nous entoure.



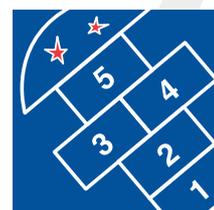
Le réalisme pour saisir les faits tels qu'ils sont et pour réagir positivement et efficacement.



L'exigence pour chacun d'être au service de ceux qui font l'entreprise : clients, actionnaires et collaborateurs.

Profil

Avec près de **3 700 milliards de francs (559 milliards d'euros)** d'actifs gérés et **10 milliards de francs (1,53 milliard d'euros)** de profit, AXA est un acteur majeur de l'assurance et de la gestion d'actifs dans le monde. AXA, qui compte **114 500 collaborateurs**, est implanté dans **60 pays** où il occupe des positions de premier plan. AXA a l'ambition de devenir **la référence mondiale** dans son métier d'assureur et de gestionnaire d'actifs, et concrétise, dès maintenant, cette volonté par **le développement d'une marque unique mondiale.**





Message des Présidents

Jacques Friedmann

Président
du Conseil de Surveillance

Le monde des services financiers s'est engagé dans une course à la taille se traduisant par une frénésie de fusions-acquisitions.

Pas une semaine ne se passe sans que soit annoncée une nouvelle opération d'envergure. La mondialisation de l'économie, la taille des opérations financières, la puissance mais aussi le coût des nouvelles technologies demandent des entreprises de plus en plus grandes.

Pour conquérir des marchés étrangers, il faut d'abord être fort dans son marché intérieur.

Alors on achète, on fusionne d'abord chez soi. Et puis on recherche des cibles à l'étranger. Il suffit qu'une entreprise soit soupçonnée d'être en difficulté ou qu'elle ait un actionariat instable pour que nombre d'acquéreurs potentiels se pressent à son chevet.

Il faut rendre un meilleur service au client, être plus efficace donc plus rentable.

Dans cette course vers la taille et l'efficacité, deux théories s'affrontent.

Il y a les partisans de la focalisation sur un seul métier ou sur un nombre restreint d'activités : on ne peut être excellent, disent-ils, dans plusieurs métiers à la fois ; Il ne faut pas non plus disperser ses efforts et ses moyens ; alors choisissons, dans nos savoir-faire, ceux qui sont porteurs d'avenir et concentrons-nous sur eux. Professionnalisme d'abord !

Il y a, à l'opposé, les partisans de l'élargissement du nombre de métiers pratiqués : offrons au client, disent-ils, une large panoplie de services, ce qui permet de mieux le fidéliser. Que les entreprises croisent leurs fichiers et l'efficacité commerciale n'en sera que plus grande ; le client doit être placé au centre du dispositif. Le CRM (customer relationship management) prime sur la technicité.

Quelle que soit l'option choisie, il faut acheter ou fusionner ! Et pourtant des fusions ou acquisitions mal préparées, des stratégies mal définies font des victimes. Si certains groupes paraissent en bonne voie, d'autres laissent sceptique. Il faut l'avoir vécu pour bien comprendre combien le mélange de deux cultures trop différentes peut être dangereux. Il faut vivre dans un groupe international pour en connaître les difficultés liées à l'incompréhension entre personnes de nationalités différentes. Le marché se "consolide", il ne se cristallise pas : des groupes nouvellement formés éclateront, les cartes seront rebattues. Ce n'est pas "la fin de l'histoire".

Mais revenons à la stratégie. Laquelle choisir : la focalisation sur un nombre restreint de métiers ou l'offre au client de services plus nombreux ? Où est la plus grande efficacité ? Où est l'intérêt de l'actionnaire ? Où est l'intérêt du client ?



Claude Bébéar

Président du Directoire

Aujourd'hui, le choix d'AXA est clair : nous ne croyons pas aux services financiers tous azimuts. Nous croyons rendre un meilleur service au client, être plus efficace, donc plus rentable, en nous concentrant sur les métiers que nous savons faire et en essayant de nous perfectionner tous les jours pour mieux les faire. Nous ne croyons pas que le client souhaite que tous les services financiers dont il a besoin lui soient offerts par un seul fournisseur, par un supermarché financier.

Il faut partir du client. Quels sont les services qu'il souhaite ? Quels sont ceux qu'il accepte de faire regrouper ? Quels sont ceux qu'il achètera auprès de n'importe quel fournisseur ? Pour lesquels voudra-t-il au contraire un spécialiste ?

Face à ces interrogations, quels sont nos savoir-faire ? Doit-on abandonner ceux qui n'offrent plus d'intérêt pour le client ou pour l'actionnaire ? Quels sont ceux que nous devons acquérir pour que notre offre soit mieux reçue par le client ?

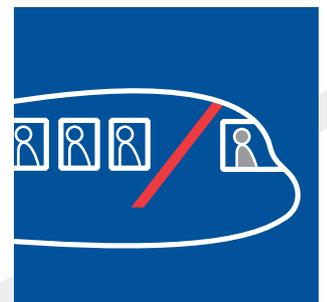
Ces questions, nous nous les posons régulièrement car les besoins des clients et les techniques évoluent. Aujourd'hui, nous considérons que nos métiers sont l'assurance sous toutes ses formes, la réassurance, l'assistance, les gestions d'actifs. Nous pensons que nous devons nous abstenir de pratiquer certains de ces métiers dans les pays où nous n'en avons pas la maîtrise suffisante ou dans lesquels leur rentabilité est douteuse. Dans certains cas, et en particulier pour ce qui touche les entreprises, nous considérons que nous devons faire des offres conjointes de produits avec d'autres sociétés, en particulier des banques, plutôt que de tout faire par nous-mêmes avec une qualité de service et une rentabilité discutables. Nous croyons que le customer relationship management doit d'abord s'appliquer à notre clientèle existante pour renforcer le service que nous lui apportons. Nous pensons que la maîtrise des technologies nouvelles est au cœur de nos métiers et que c'est elle qui nous permettra de mieux fidéliser notre clientèle. Et nous devons rester attentifs à l'émergence de nouveaux services que nous serions en mesure d'assumer.

En d'autres termes, nous estimons que, nos métiers ayant un avenir assuré, nous avons tout à gagner à améliorer ce que nous savons faire plutôt que d'aller voir si l'herbe n'est pas plus verte dans le pré d'à côté.

Jacques Friedmann

Président du Conseil de Surveillance

Nous concentrer sur nos métiers nous permet de rendre un meilleur service au client.



LE PILOTE

Dans le cadre des règles de son entreprise, le manager est responsable des moyens, des actions et des résultats de son équipe.

Claude Bébéar

Président du Directoire

Le point sur...

Le passage de l'an 2000

La gestion du programme an 2000 est fondamentale pour AXA. Dès 1995, la Direction Centrale du Système d'Information a désigné un responsable informatique chargé de suivre ce programme au niveau d'AXA, de favoriser les synergies par l'échange des expériences, de méthodologie et de meilleures pratiques et de suivre l'avancement des projets an 2000 dans l'ensemble des sociétés.

De plus, à la demande du Comité d'Audit du Conseil de Surveillance, une analyse du processus de gestion

du programme an 2000 dans le Groupe et de son application dans les entités a été confiée à un cabinet de consultants extérieurs dont les conclusions font ressortir que les méthodes mises en place par AXA figurent parmi les bonnes pratiques du marché, que les entités opérationnelles sont bien sur la trajectoire prévue et que l'année 1999 devrait permettre notamment la mise au point des plans de continuité et de secours.

L'accord concernant le dossier "Holocauste"

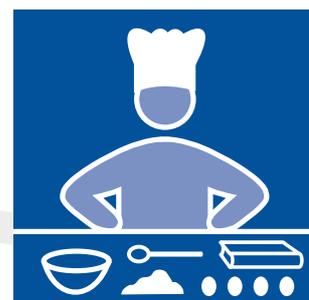
Le 25 août 1998, AXA a signé, de concert avec cinq autres groupes européens d'assurance, un accord avec les autorités de contrôle de l'assurance de certains États américains et des associations juives. Cet accord prescrit la mise en place d'une Commission Internationale chargée de superviser la liquidation des droits pouvant résulter des polices d'assurance émises au bénéfice des victimes de l'Holocauste entre 1920 et 1945.



BIEN FAIRE

Pour atteindre un objectif de manière efficace, il faut :

- faire les bonnes choses,
- les faire bien,
- tenir compte du rapport ressources/résultat.



Le risque de taux en assurance vie

La baisse des taux s'est poursuivie sur les principaux marchés où AXA opère. Cette baisse, qui générera des diminutions de rendement dans le futur, ne remet pas en cause la capacité des sociétés à faire face à leurs engagements contractuels de rémunération des contrats d'assurance vie. Les compagnies ont en effet privilégié le développement des contrats en unités de compte qui ne comportent pas d'exposition au risque de taux. Elles pratiquent en outre une gestion active de l'adossement de leurs actifs et de leurs passifs tant en termes de rémunération qu'en termes de maturité et de liquidité. Ce choix de gestion a pu les amener à mettre en place des politiques de couverture de leurs portefeuilles par rapport à la variation des taux d'intérêt.

Malgré la volatilité des marchés financiers, les sociétés d'assurance vie ont pu dégager en 1998 de confortables plus values, dont une partie importante leur permet de sécuriser le respect de leurs engagements



Chiffres clés

Répartition des cotisations consolidées d'assurance

(en millions de francs)

	31.12.1997			31.12.1998			(en M€)
	Vie	Domages	Total	Vie	Domages	Total	Total
Europe	131 998	75 271	207 269	132 911	73 972	206 883	31 539
France	64 539	27 740	92 279	62 624	27 412	90 036	13 726
Royaume-Uni	30 509	5 758	36 267	33 714	5 936	39 650	6 045
Allemagne, Autriche et Hongrie	17 003	18 457	35 460	16 373	17 411	33 784	5 150
Belgique	5 560	8 574	14 134	6 045	8 591	14 636	2 231
Italie	2 312	5 808	8 120	1 813	5 786	7 598	1 158
Pays-Bas	5 709	2 058	7 767	5 475	1 974	7 449	1 136
Espagne	2 063	4 467	6 530	2 066	4 371	6 436	981
Luxembourg	3 165	316	3 481	3 593	321	3 914	597
Portugal	670	1 373	2 043	726	1 462	2 188	334
Suisse	336	330	666	351	316	667	102
Maroc	132	390	522	132	393	525	80
Amérique du Nord	51 813	3 748	55 561	60 408	3 555	63 963	9 751
États-Unis	51 629		51 629	60 221		60 221	9 181
Canada	184	3 748	3 932	187	3 555	3 742	570
Asie/Pacifique	21 856	274	22 130	19 515	463	19 978	3 046
Australie/ Nouvelle-Zélande	16 990		16 990	13 486		13 486	2 056
Hong Kong	3 845	81	3 926	4 692	141	4 833	737
Singapour	285	193	478	291	320	611	93
Corée	487		487	610		610	93
Japon	249		249	436	2	438	67
Activités transnationales		12 742	12 742		9 120	9 120	1 390
AXA Global Risks		10 915	10 915		7 190	7 190	1 096
Assistance		1 726	1 726		1 825	1 825	278
Autres		101	101		105	105	16
TOTAL CONSOLIDÉ	205 667	92 035	297 702	212 834	87 110	299 944	45 726



SERVICE ET PROFIT
 Le manager avec son équipe
 réalise l'équilibre entre
 l'objectif de profit et l'objectif
 de qualité du service
 au client.



Contribution par pays au résultat net consolidé part du Groupe de l'assurance

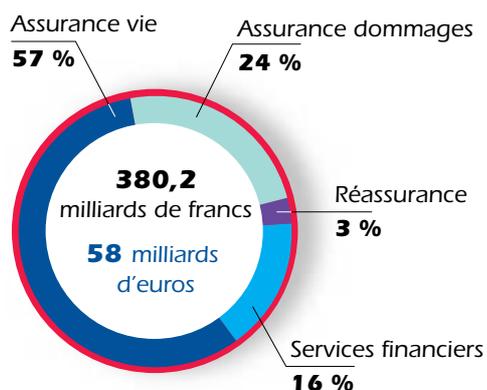
(en millions de francs)

	31.12.1997			31.12.1998			(en M€)
	Vie	Dommmages	Total	Vie	Dommmages	Total	Total
Europe	3 218	2 267	5 485	5 135	2 665	7 800	1 189
France	812	1 099	1 911	1 753	1 112	2 865	437
Royaume-Uni	1 314	296	1 610	1 403	146	1 549	236
Allemagne, Autriche et Hongrie	38	316	354	59	546	605	92
Belgique	616	650	1 266	1 550	939	2 489	379
Italie	102	(219)	(117)	(22)	(191)	(213)	(32)
Pays-Bas	146	34	180	259	(72)	187	29
Espagne	113	(4)	109	43	(16)	27	4
Luxembourg	26	19	45	42	24	66	10
Portugal	40	20	60	38	28	66	10
Suisse	1	13	14	1	15	16	2
Maroc	10	43	53	9	134	143	22
Amérique du Nord	394	139	533	1 669	140	1 809	276
États-Unis	379		379	1 658		1 658	253
Canada	15	139	154	11	140	151	23
Asie/Pacifique	316	(55)	261	(309)	(99)	(408)	(62)
Australie/ Nouvelle-Zélande	216		216	165		165	25
Hong Kong	269	(29)	240	(225)	(10)	(235)	(36)
Singapour	49	(38)	11	(12)	(33)	(45)	(7)
Corée	(50)		(50)	(47)		(47)	(7)
Malaisie		12	12		6	6	1
Japon	(168)		(168)	(190)	(62)	(252)	(38)
Activités transnationales		8	8		(642)	(642)	(98)
AXA Global Risks		104	104		(561)	(561)	(86)
Assistance		(26)	(26)		68	68	10
Autres		(70)	(70)		(148)	(148)	(23)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	3 928	2 359	6 287	6 495	2 064	8 559	1 305

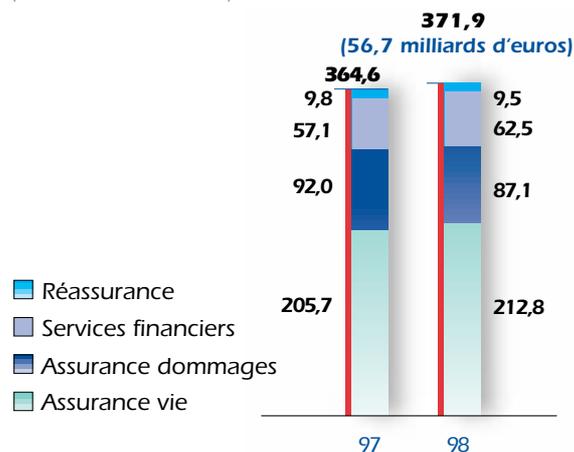


Chiffres clés

Répartition du chiffre d'affaires par activité du Groupe (mutuelles incluses)



Chiffre d'affaires consolidé par activité d'AXA (en milliards de francs)



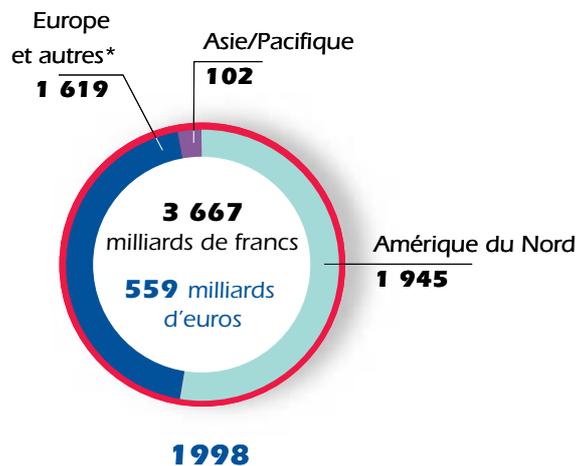
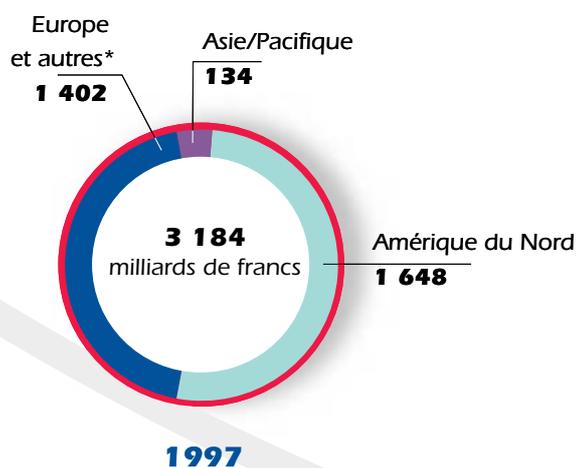
Répartition du chiffre d'affaires par activité et par zone géographique (en milliards de francs, mutuelles incluses)

	Europe*	Amérique du Nord	Asie/Pacifique	Réassurance	Activités transnationales	Total**
Assurance vie	136,2	60,4	19,5			216,2
Assurance dommages	79,0	3,6	0,5		9,1	92,1
Services financiers	5,8	56,5	0,2			62,5
Réassurance				9,5		9,5
Total**	221,0	120,5	20,2	9,5	9,1	380,2

* Y compris Maroc.

** Certains totaux peuvent ne pas coïncider en raison des arrondis.

Actifs gérés par zone géographique (en milliards de francs)

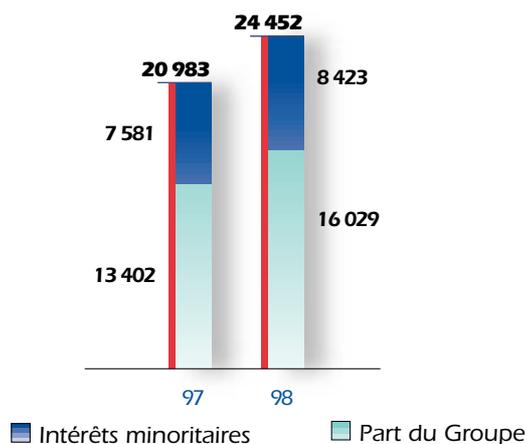


* Y compris activités transnationales, réassurance et Maroc.



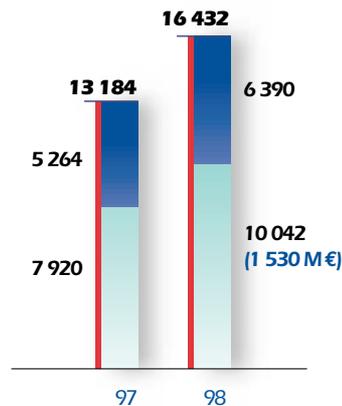
Résultat consolidé avant impôt

(en millions de francs)



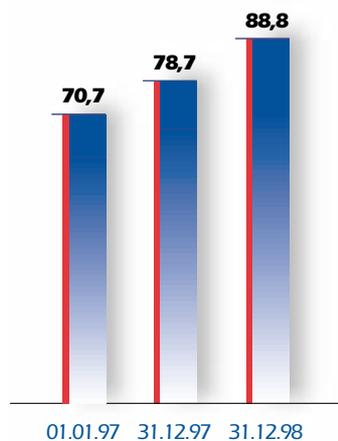
Résultat net consolidé

(en millions de francs)



Capitaux propres, part du Groupe

(en milliards de francs)



Capitaux propres par action

	Francs	Euros
1 ^{er} janvier 1997	214,0	32,7
31 décembre 1997	237,0	36,2
31 décembre 1998	253,0	38,6

Contribution au résultat net part du Groupe par activité

(en millions de francs)

	1997	1998
Assurance vie	3 928	6 495
Assurance dommages	2 359	2 064
Réassurance	813	934
Services financiers	2 415	1 755
Holding	(1 595)	(1 206)
Total	7 920	10 042



L'EXEMPLARITÉ

Le manager est exemplaire. Il a donc la capacité et la volonté de montrer la voie pour que les collaborateurs s'améliorent et progressent.



Organisation

Lorganisation d'AXA repose sur un Directoire et un Conseil de Surveillance. La Direction Générale d'AXA est assurée par un Comité Exécutif de dix-huit membres incluant les directeurs généraux d'AXA et les dirigeants des principales filiales. Ce Comité se réunit quatre fois par an pour examiner et délibérer des orientations prises par AXA.

Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance comprend vingt et un membres :

Jacques Friedmann

Président du Conseil de Surveillance

Antoine Bernheim

Président d'Assicurazioni Generali SpA

Jacques Calvet

Ancien Président du Directoire de Peugeot SA

Henri de Clermont-Tonnerre

Président Directeur Général d'ERSA

David Dautresme

Associé-Gérant de Lazard Frères et Cie

Guy Dejouany

Président d'Honneur de Vivendi

Paul Desmarais

Président du Conseil Exécutif de Power Corporation of Canada

Jean-René Fourtou

Président Directeur Général de Rhône-Poulenc

Michel François-Poncet

Président du Conseil de Surveillance de Paribas

Patrice Garnier

Administrateur de Finaxa

Anthony J. Hamilton

Associé-gérant de Fox-Pitt, Kelton Ltd

Henri Hottinguer

Vice-Président de Financière Hottinguer

Richard Jenrette

Senior advisor de Donaldson, Lufkin & Jenrette

Henri Lachmann

Président Directeur Général de Schneider SA

Gérard Mestrallet

Président du Directoire de Suez-Lyonnaise des Eaux

Friedel Neuber

Président du Directoire de Westdeutsche Landesbank Girozentrale

Alfred Von Oppenheim

Président du Conseil de Surveillance de SAL Oppenheim Jr & Cie

Michel Pébereau

Président Directeur Général de la BNP

Didier Pineau-Valencienne

Président d'Honneur de Schneider SA

Bruno Roger

Associé-Gérant de Lazard Frères et Cie

Simone Rozes

Premier Président Honoraire de la Cour de Cassation

Directoire

Le Directoire comprend trois membres.

Son mandat est de trois ans :

Claude Bébéar

Président du Directoire

Gérard de La Martinière

Michel Pinault

LA BONNE DIRECTION

Les collaborateurs sont plus motivés et plus performants lorsqu'ils connaissent la stratégie et la valeur du Groupe.

Le manager les diffuse et favorise leur application.



Comité Exécutif



Claude Bébéar

*Président du Directoire
du Groupe AXA*



Jean-Luc Bertozzi

*Directeur Général d'AXA
Assurances*



Donald Brydon

*Président Directeur Général
d'AXA Investment
Managers*



Henri de Castries

*Représentant de l'actionnaire
principal pour l'assurance
aux États-Unis, au
Royaume-Uni, au Benelux,
en Allemagne et en Europe
de l'Est, pour la gestion
d'actifs monde et pour les
sociétés financières du Groupe*



John Chalsty

*Chairman de Donaldson,
Lufkin & Jenrette*



Françoise Colloc'h

*Ressources Humaines
– Communication – Synergies*



Jacques Deparis

*Directeur Général d'AXA
Courtage*



Michael Hegarty

*Vice Chairman and Chief
Operating Officer
d'Equitable Companies Inc*



Tony Killen

*Managing Director de
National Mutual Holdings*



Claas Kleyboldt

*Président du Directoire
d'AXA Colonia Konzern AG*



Gérard de La Martinière

*Holdings et Fonctions
Centrales, et Représentant de
l'actionnaire principal pour
l'assurance dans la région
Asie-Pacifique*



Edward Miller

*Chief Executive Officer
d'Equitable Companies Inc,
Responsable de la politique
informatique, Représentant
de l'actionnaire principal
pour le Canada*



Jean-Marie Nessi

*Président Directeur Général
d'AXA Réassurance*



François Pierson

*Directeur Général d'AXA
Conseil*



Michel Pinault

Secrétaire du Directoire



Claude Tendil

*Président Directeur Général
des sociétés d'assurance
en France, Représentant de
l'actionnaire principal pour
l'assurance en Europe
méditerranéenne, au Moyen-
Orient, en Afrique et en
Amérique du Sud, pour
les activités d'assurance
transnationales, et pour
la réassurance*



Dave Williams

*Chairman d'Alliance
Capital Management*



Mark Wood

*Managing Director de
Sun Life & Provincial
Holdings*



Organisation

Gouvernement d'entreprise

Le Conseil de Surveillance a constitué en son sein quatre comités spécialisés : le Comité d'Audit, le Comité Financier, le Comité de Rémunération et le Comité de Sélection.

● **Le Comité d'Audit** examine les comptes annuels et semestriels de la société avant qu'ils soient présentés au Conseil de Surveillance, ainsi que les documents financiers diffusés par la société à l'occasion de l'arrêté des comptes. Il se saisit de tout sujet qu'il estime nécessaire d'examiner et il en rend compte au Conseil de Surveillance. Le Comité d'Audit a tenu trois réunions au cours de l'exercice 1998.

● **Le Comité Financier** examine 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. Il examine en outre tout projet d'opération financière d'importance significative pour le Groupe présenté par le Directoire, ainsi que les orientations données à la gestion des actifs du Groupe et, plus généralement, toute question intéressant la gestion financière du Groupe. Le Comité Financier a tenu cinq réunions au cours de l'exercice 1998.

● **Le Comité de Rémunération** propose au Conseil de Surveillance la rémunération du Président du Conseil de Surveillance et 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 de la société aux membres du Directoire. Le Comité de Rémunération a tenu deux réunions au cours de l'exercice 1998.

● **Le Comité de Sélection** formule des propositions au Conseil de Surveillance en vue de toutes nominations de membres du Conseil de Surveillance ou du Directoire et de leur Président ou Vice-Président. Le Comité de Sélection s'est réuni une fois au cours de l'exercice 1998.

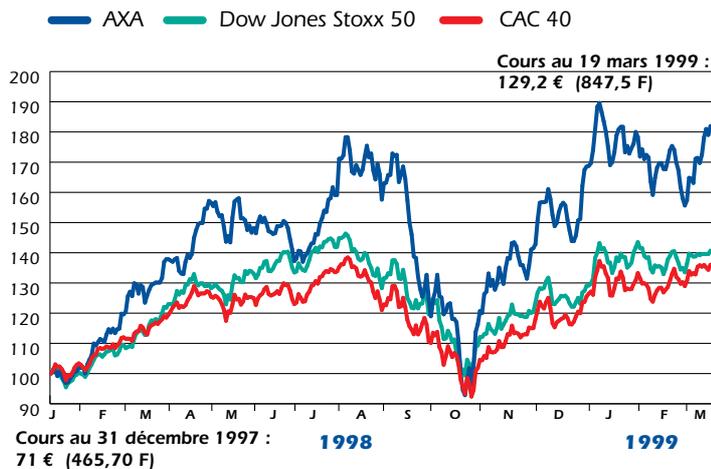


AXA et ses actionnaires

LA VIE DU TITRE AXA

Le cours de l'action AXA a augmenté de 74 % en 1998, passant de 465,70 francs à 810 francs au 31 décembre 1998. Dans le même temps, l'indice CAC 40 a progressé de 31 %. Plusieurs éléments se sont conjugués pour favoriser la forte hausse du titre. Celui-ci a bénéficié de l'excellente tenue des marchés financiers jusqu'à la fin du premier semestre et de leur rétablissement rapide en fin d'année. L'action AXA a également profité de l'envolée des valeurs financières ; leurs cours ont été soutenus par les nombreuses opérations de fusion et d'acquisition intervenues dans la banque et l'assurance, en Europe comme aux États-Unis. Dans ce contexte porteur, le titre s'est d'autant plus apprécié qu'il est longtemps resté sous-évalué par rapport à ceux des grands concurrents du Groupe. Il a ainsi enregistré, au cours de l'année, l'une des plus fortes progressions du secteur de l'assurance. Il a, par ailleurs, été porté par l'afflux massif de capitaux internationaux sur les titres composant les indices des Bourses européennes. Autres facteurs ayant contribué à la performance de 1998 : des résultats semestriels supérieurs aux prévisions des analystes et l'annonce du maintien par le Groupe de ses objectifs de rentabilité. De plus, sur des marchés devenus très volatils, les investisseurs ont eu de plus en plus tendance à accorder une prime aux actions des entreprises ayant une stratégie claire. Celle d'AXA a continué d'inspirer confiance à la communauté financière internationale.

Évolution du cours de Bourse depuis le 31 décembre 1997

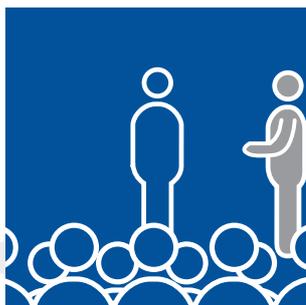


Au début de 1999, l'action AXA a confirmé sa bonne tenue. Sur des marchés hésitants, elle a continué d'enregistrer une progression supérieure à celle des principaux indices boursiers. Au 31 mars 1999, le titre AXA cotait 122,8 euros.

LE GROUPE AXA MÈNE UNE POLITIQUE D'INFORMATION ACTIVE AUPRÈS DE SES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS ET INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS.

Afin de renforcer ses relations avec ses actionnaires individuels, le Groupe AXA a créé le Cercle des Actionnaires dans lequel sont intégrés, les actionnaires détenant leurs titres au nominatif et tous les actionnaires au porteur qui en font la demande. Faire partie du Cercle leur permet de recevoir une information régulière sur le Groupe AXA.

De plus, AXA dispose d'un Comité Consultatif d'Actionnaires Individuels constitué de 15 personnes issues du



SOUTIEN

Le regard du manager et des autres influence le comportement et les résultats d'un collaborateur.

Le manager soutient chaque membre de son équipe dans toutes les situations.



AXA et ses actionnaires

Cercle. Il est consulté sur la politique d'information et de communication du Groupe à l'égard des actionnaires individuels, afin d'en améliorer la forme et le contenu.

De nombreux outils sont utilisés par AXA pour communiquer avec ses actionnaires :

● Les supports écrits

– lettre d'information du Cercle des Actionnaires d'AXA : elle présente des informations générales sur le Groupe, l'actionnariat, la fiscalité... Elle est publiée à l'occasion de l'annonce des résultats annuels et semestriels, et lors d'événements spécifiques (importantes acquisitions, opérations financières, comptes rendus des Assemblées Générales) ;

– avis financiers dans la presse économique et financière tant en France qu'à l'étranger.

● Les outils multimédias

– services téléphoniques :

– relations actionnaires individuels

au (33) 1 40 75 46 05 ;

– relations analystes et investisseurs institutionnels au (33) 1 40 75 48 42 ;

– relations avec les actionnaires nominatifs (AXA Banque) au n° azur 0801 888 433 (prix appel local) ;

– serveur Internet AXA : <http://www.axa.com> ;

– serveur Internet : <http://www.prline.com> ;

– serveur Minitel : 36 16 AXA.

● Les réunions

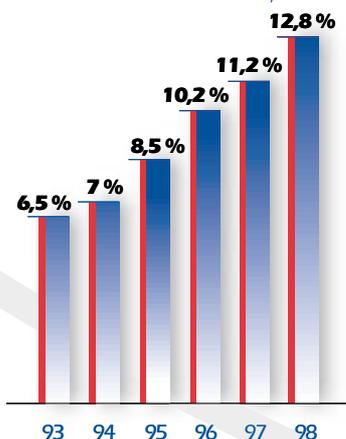
– Assemblée Générale les mercredis 5 mai 1999 et 3 mai 2000 au Palais des Congrès à Paris ;

– réunions d'information AXA/SBF/CLIFF en province (Nice le mercredi 9 juin 1999, Toulouse le 25 novembre 1999) ;

– présentation des résultats et réunions régulières avec les analystes financiers et les investisseurs institutionnels, tant en France que dans les autres pays européens, en Amérique du Nord et en Asie-Pacifique.

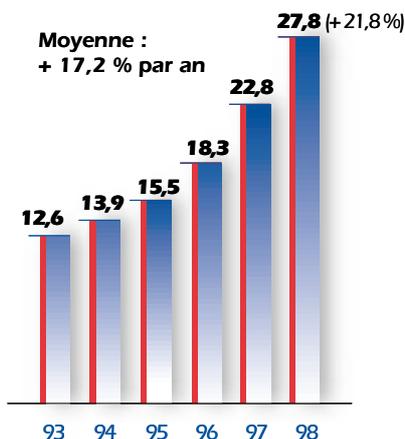


Rentabilité des fonds propres moyens (avant affectation des résultats de l'année)



Objectif : 15 % en 2002 au plus tard

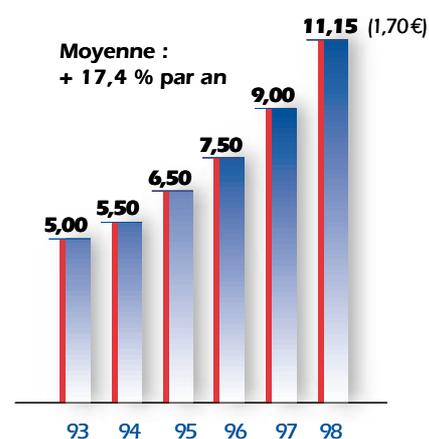
Bénéfice net par action dilué (en francs)



Moyenne : + 17,2 % par an

Objectif pour 1999 : croissance d'au moins 15 % (sauf événement majeur négatif)

Dividende net par action (en francs)



Moyenne : + 17,4 % par an

Objectif : maintenir une distribution de 35 à 40 % du résultat

En 1998, AXA a obtenu le Prix Cristal de la transparence financière.

Ce prix a été organisé par la CNCC (Commission Nationale des Commissaires aux Comptes) en partenariat avec le journal Investir. Lors des présélections, AXA s’est vu accorder deux très bonnes notes :

- l’une pour la description pédagogique de ses marchés, de ses métiers et de ses produits,
- l’autre, pour la richesse et la diversité de la communication à l’égard de l’actionnaire individuel.

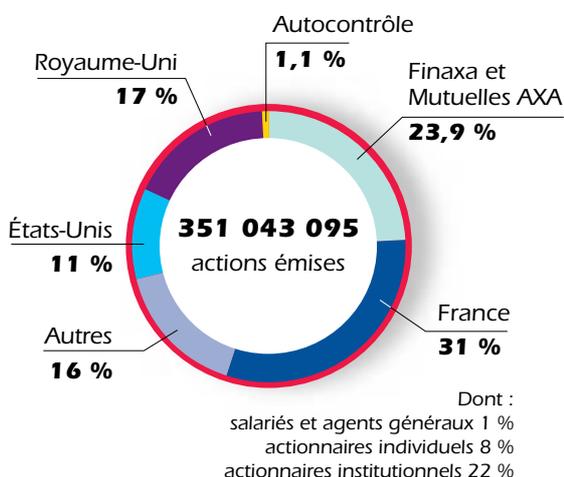
Les lecteurs d’Investir ont ensuite tranché en désignant AXA comme lauréat.

● Création de valeur pour l’actionnaire durant la période 1993-1998

Le bénéfice net par action sur une base totalement diluée et le dividende ont connu une croissance annuelle moyenne de respectivement 17,2 % et 17,4 %.

La rentabilité des fonds propres moyens a quasiment doublé pour s’établir à 12,8 % en 1998 (6,5 % en 1993) avec un objectif au plus tard en 2002 de 15 %. L’action AXA a enregistré une performance moyenne annuelle de 23,5 % (dividende réinvesti).

Actionnariat d’AXA au 1^{er} mars 1999



L'agence de rating Standard & Poor's a attribué aux principales sociétés du Groupe AXA la notation AA⁻ compte tenu de leur solidité financière.

	1996	1997	1998	
Nombre d’actions au 31 décembre	193 132 868	331 357 282	350 288 821	
Cours au 31 décembre	330 F	465,70 F	810 F	123,48 €
Capitalisation boursière au 31 décembre	63 734 MF	154 313 MF	283 734 MF	43 255 M€
Dividende net par action	7,50 F	9,00 F	11,15 F	1,70 €
Dividende brut	11,25 F	13,50 F	16,73 F	2,55 €
Résultat net consolidé total	5 907 MF	13 184 MF	16 432 MF	2 505 M€
Résultat net part du Groupe	3 809 MF	7 920 MF	10 042 MF	1 531 M€
Bénéfice net par action	20,36 F	24,34 F	29,65 F	4,52 €
Bénéfice net par action totalement dilué	18,31 F	22,84 F	27,83 F	4,24 €

MF = millions de francs – M€ = millions d’euros



LE PLUS RÉSEAU

Échanges d’expériences et demandes d’avis extérieurs sont considérés comme des facteurs positifs et doivent être encouragés dans la mesure où les bénéfices qui en résultent sont supérieurs aux coûts.



AXA et ses collaborateurs

La politique de ressources humaines du Groupe vise un objectif majeur : inciter ses 114 500 collaborateurs, salariés et agents, à travers le monde, à participer activement à la mise en œuvre de la stratégie d'AXA.

LES SALARIÉS D'AXA EN 1998

Au 31 décembre 1998, le Groupe comptait 87 896 salariés – 45 919 hommes et 41 977 femmes – dont l'âge moyen était de 38 ans et demi. Les directeurs étaient au nombre de 2 379, les managers 20 436 et les collaborateurs 65 081.

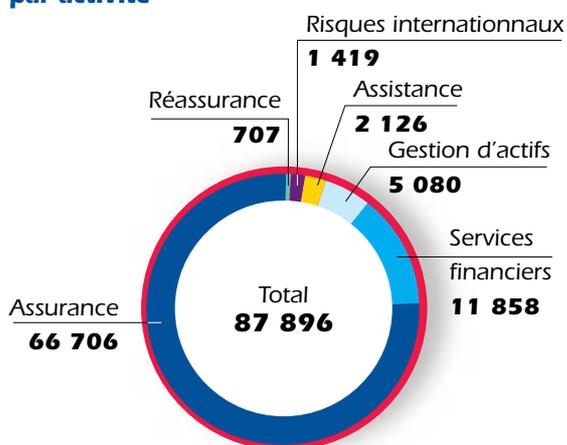
SCOPE 98, UNE ENQUÊTE MONDIALE POUR ANALYSER LE CLIMAT SOCIAL

Au cours de l'année, AXA a lancé son troisième Scope depuis 1993, afin de recueillir l'avis des collaborateurs sur les forces et les faiblesses de leur environnement de travail. Ce sondage s'inscrit dans un processus régulier de gestion des ressources humaines. Outil de communication ascendante et descendante, il est également un facteur important de changement des organisations, dans la mesure où il est suivi de plans d'actions d'amélioration dans chaque société du Groupe.

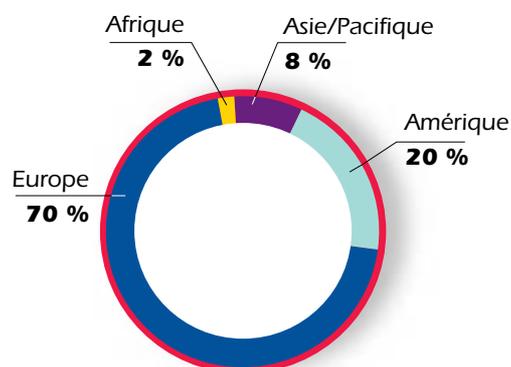
Pour cette enquête, 71 000 questionnaires ont été adressés aux salariés dans 146 sociétés, 44 pays et 11 langues différentes. Plus de 60 % des collaborateurs ont répondu, pourcentage nettement supérieur à la moyenne constatée dans les grands groupes internationaux. Les résultats ont fait l'objet d'une très large publication, au niveau du Groupe et de ses sociétés, ainsi que dans chaque service. L'analyse des réponses a fait apparaître plusieurs points positifs, qui constituent autant d'atouts pour le développement futur d'AXA. Les collaborateurs du Groupe sont, en effet, motivés et apprécient leur travail. Ils ont une

bonne image d'AXA et de leur société. Ils connaissent la stratégie du Groupe et y adhèrent. C'est probablement la raison pour laquelle ils attendent de leurs managers qu'ils permettent à chacun de mieux contribuer à sa réalisation. Le rôle dévolu à AXA Université trouve ici sa pleine justification, de même que la création des AXAGRAMS qui illustrent ce rapport d'activité. À partir des informations recueillies grâce à Scope,

Répartition des collaborateurs par activité



Répartition des collaborateurs par zone géographique



des actions sont entreprises dans chaque société pour obtenir une meilleure motivation de tous les collaborateurs.

TROIS PROGRAMMES POUR AXA UNIVERSITÉ

Poursuivant sa mission, qui est de promouvoir les principes de management et les valeurs d'AXA auprès des managers de toutes les sociétés du Groupe, AXA Université a accueilli, en 1998, 3 029 stagiaires venant de 23 pays.

Le programme **AXA Manager**, qui se déroule depuis 1995, a permis à 7 770 collaborateurs ayant une fonction d'encadrement et d'animation de s'initier au style de management du Groupe. D'ici 2001, tous les managers d'AXA auront suivi ce séminaire, conçu pour faciliter les échanges d'idées et d'expériences entre des participants de toute nationalité. Chacun aura pu ainsi faire le bilan de ses propres méthodes d'encadrement et définir des actions individuelles destinées à améliorer ses pratiques.

L'année 1998 a également vu la poursuite du programme **Télémaque** destiné aux managers à fort potentiel. Il leur permet de développer les connaissances fondamentales de leur univers professionnel ainsi que leurs compétences en matière de management et de communication. Le cycle accorde une large place aux questions éthiques, à la stratégie de l'entreprise et à ses valeurs. Il contribue à l'enrichissement personnel des participants, qui mettent en œuvre un projet social tout en menant à bien une mission de consultant dans un environnement multiculturel. Une première promotion de 25 participants du monde entier a achevé son cycle de deux ans, tandis qu'une deuxième, comptant 40 participants, a démarré.

C'est aussi en 1998 qu'a été conçu le programme **Columbus** destiné à promouvoir le changement et l'innovation dans les sociétés du Groupe. Chaque manager sélectionné aura à gérer un projet de changement s'inscrivant dans la stratégie de sa société. Après l'avoir défini et préparé, il participera à un séminaire d'une semaine. Celui-ci est destiné à faire comprendre, grâce à un jeu, les équilibres économiques de l'entreprise et l'impact des projets de changement choisis par les participants. Des exercices et des réflexions en binôme visent également à améliorer les compétences managériales indispensables dans un processus de changement. Au terme de ce séminaire, les managers mettront en œuvre leur projet. Comme AXA Manager, l'animation de Columbus sera assurée par les directeurs du Groupe.

LES 28 AXAGRAMS DU MANAGEMENT

Au nombre de 28, ces pictogrammes symbolisent, chacun, un principe ou un mode de management du Groupe. La diffusion des résultats de Scope 98 a été l'occasion de les faire découvrir à tous les collaborateurs d'AXA et de les expliquer en les reliant à un thème abordé dans le compte rendu de l'enquête. Tout au long de l'année 1999, ces AXAGRAMS seront expliqués et utilisés au cours des séminaires et à l'occasion des événements particuliers organisés par le Groupe ou les sociétés. Ils seront également diffusés dans les magazines internes et sur les sites intranet.



INTERACTION

Le manager développe l'échange des informations entre lui, ses collaborateurs et les autres secteurs de l'entreprise et du Groupe. Cet échange permet de mieux faire et accroît les performances de l'entreprise.



Une présence mondiale

Événements Groupe

● **Mars 1998** – Le Groupe lance une nouvelle campagne de publicité à l'échelle mondiale, qui s'inscrit dans sa politique visant à développer une marque unique dans tous les pays où AXA est implanté.

Toutes les sociétés du Groupe adopteront la marque unique AXA d'ici l'an 2000.

● **Janvier 1999** – La dénomination sociale du Groupe devient AXA.

● **Février 1999** – Le Groupe annonce son intention d'acquérir, dans le cadre d'une offre publique d'échange, Guardian Royal Exchange, société d'assurance britannique développant l'essentiel de ses activités au Royaume-Uni et en Allemagne.

– AXA a émis pour 10 milliards de francs (1,5 milliard d'euros) d'obligations subordonnées convertibles.



AMÉRIQUE DU NORD
Canada
États-Unis
Mexique

AMÉRIQUE DU SUD
Brésil
Chili
Uruguay
Argentine



EUROPE

Allemagne	Luxembourg
Autriche	Pays-Bas
Belgique	Pologne
Espagne	Portugal
France	Royaume-Uni
Grèce	Suède
Hongrie	Suisse
Irlande	Turquie
Italie	



ASIE-PACIFIQUE

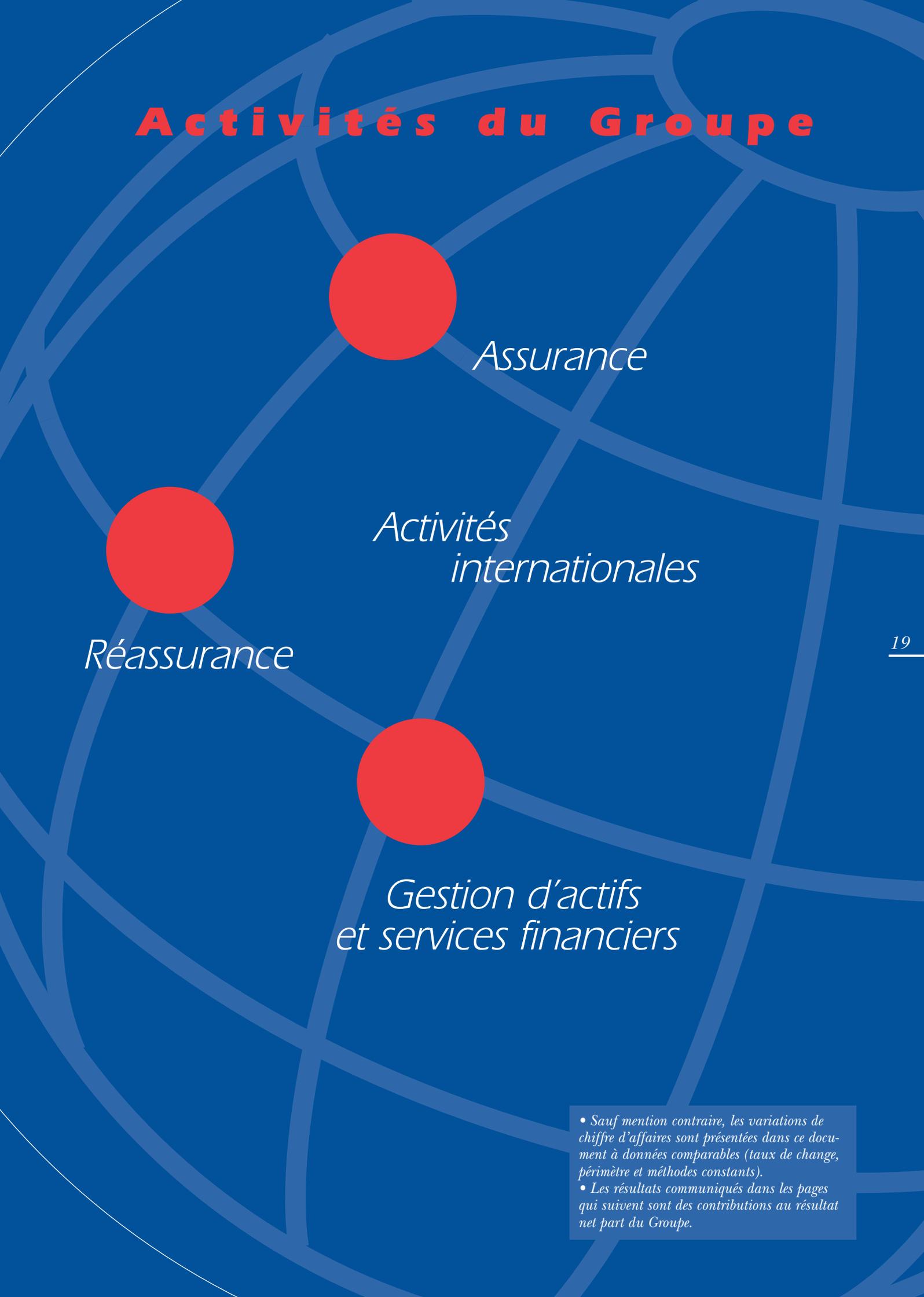
Australie	Nouvelle-Zélande
Chine	Philippines
Corée du Sud	Singapour
Hong Kong	Taiwan
Indonésie	Thaïlande
Japon	Vietnam
Malaisie	



AFRIQUE

Bénin	Sénégal
Burkina-Faso	Togo
Cameroun	
Centrafrique	MOYEN-ORIENT
Côte d'Ivoire	Arabie Saoudite
Gabon	Émirats arabes unis
Guinée	Liban
Kenya	
Maroc	
Niger	

Activités du Groupe

A diagram with a blue background featuring a grid of light blue curved lines. Three red circles are positioned at different points on the grid. The text 'Assurance' is located to the right of the top circle, 'Réassurance' to the left of the middle circle, and 'Gestion d'actifs et services financiers' below the bottom circle. The text 'Activités internationales' is centered between the middle and bottom circles.

Assurance

*Activités
internationales*

Réassurance

*Gestion d'actifs
et services financiers*

• Sauf mention contraire, les variations de chiffre d'affaires sont présentées dans ce document à données comparables (taux de change, périmètre et méthodes constants).
• Les résultats communiqués dans les pages qui suivent sont des contributions au résultat net part du Groupe.

Assurance

En 1998, 81 % du chiffre d'affaires du Groupe ont été réalisés dans les activités d'assurance. L'assurance vie a représenté 71 % du total des cotisations et l'assurance dommages 29 %.

Amérique du Nord

ÉTATS-UNIS

La poursuite de la croissance économique et la bonne tenue de Wall Street pendant la première partie de l'année ont été particulièrement favorables au marché de l'épargne-retraite individuelle. Celui-ci a continué de croître à un rythme très supérieur à celui de l'assurance vie classique. Son rythme de progression s'est toutefois ralenti au cours des derniers mois de l'année en raison des inquiétudes suscitées par la crise financière qui a affecté l'Asie et les pays émergents.

Dans ce contexte, AXA, présent sur le marché américain de l'assurance vie au travers d'Equitable, a continué de concentrer ses efforts commerciaux sur les produits d'épargne-retraite individuelle, dont la gamme a encore été élargie. Dans le même temps, le renforcement du management de la société a permis de mettre en œuvre les orientations stratégiques décidées à la fin de 1997. Poursuivant l'élargissement de sa distribution à de nouveaux canaux, la société a également lancé une réorganisation en profondeur de son réseau d'agents.

Ces initiatives ont permis à Equitable d'enregistrer une progression de 18 % de son chiffre d'affaires. Cette performance résulte, pour l'essentiel, de la forte augmentation (+ 33 %) de la branche épargne-retraite individuelle. Celle-ci bénéficie de la rapide montée en puissance des réseaux tiers (banques, conseillers financiers et courtiers en valeurs mobilières...), qui apportent désormais 28 % des cotisations et du succès de la gamme des produits en unités de compte distribués par les agents (+ 15 %).

La croissance de l'activité, conjuguée à la bonne tenue des marchés financiers, a entraîné une augmentation des actifs gérés qui s'est traduite par une forte progression de la marge financière d'Equitable.

Dans ce contexte favorable, la société a poursuivi son programme de réduction de son exposition au marché immobilier. Grâce au redressement du marché, les cessions ont été effectuées à des prix satisfaisants.

La contribution des activités d'assurance d'Equitable au résultat du Groupe s'établit ainsi à 1 658 millions de francs contre 379 millions de francs en 1997. Cette forte augmentation s'explique par le développement de l'activité, par une nouvelle amélioration du ratio de frais généraux et par une augmentation des marges financières. Elle résulte également du fait qu'en 1997 la contribution avait été marquée par d'importantes provisions sur actifs immobiliers.

Perspectives 1999

Poursuivant la mise en œuvre de son plan de développement, Equitable devrait généraliser à l'ensemble de ses agents l'expérience conduite en 1998 au



La décision de passage à la marque AXA sera soumise à l'approbation des actionnaires d'Equitable.

CANADA – Janvier 1999

AXA Assurances et la Banque Nationale nouent une alliance stratégique portant sur la distribution de produits financiers par les courtiers et sur la création d'une filiale commune de vente directe en assurance dommages.

Amérique du Nord

Texas, qui vise à les transformer en conseillers financiers disposant d'une gamme très élargie de produits et de services.

L'activité de la société devrait bénéficier de cette initiative, qui s'accompagnera du lancement de nouveaux produits d'épargne et de retraite. L'élargissement de la distribution auprès des réseaux bancaires et les campagnes de communication, qui vont être lancées à l'occasion de l'adoption par la société de la marque AXA, devraient également stimuler les ventes.

CANADA

Le marché canadien de l'assurance a poursuivi, en 1998, sa consolidation. L'année a été marquée par de nombreuses fusions de compagnies et des regroupements de cabinets de courtage. En assurance dommages, comme en assurance vie, la concurrence des assureurs directs et des institutions financières s'est accrue.

Dans cet environnement exigeant, AXA Canada, qui se consacre essentiellement à l'assurance dommages, a enregistré un léger fléchissement du chiffre d'affaires de cette branche (- 0,4 %). En assurance vie, l'activité a progressé de 6 %.

La contribution de l'assurance dommages au résultat du Groupe ressort à 140 millions de francs, contre 139 millions de francs en 1997. La diminution des frais généraux a largement compensé la forte aggra-

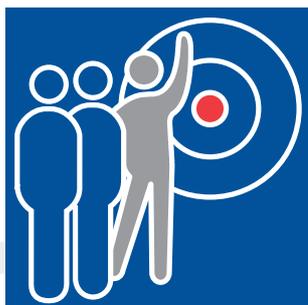
vation de la sinistralité liée aux très mauvaises conditions climatiques de l'hiver 1998. La pluie verglaçante qui a sévi sur le pays a, en effet, atteint une gravité inégalée depuis un siècle.

Perspectives 1999

L'activité du Groupe devrait bénéficier, en assurance dommages et en assurance vie, de l'accord conclu au début de l'année 1999 avec la Banque Nationale, premier groupe bancaire du Québec. AXA Canada va pouvoir proposer à son réseau de courtiers une gamme complète de produits financiers. Dans le même temps, la création, en partenariat avec la Banque Nationale, d'une joint-venture d'assurance dommages pratiquant la vente directe devrait stimuler le chiffre d'affaires pour les produits d'assurance automobile et habitation.

(en millions de francs)

	1998		
	Vie	Dommages	Total
Cotisations consolidées d'assurance			
États-Unis	60 221	-	60 221
Canada	187	3 555	3 742
Contribution au résultat net consolidé part du Groupe			
États-Unis	1 658	-	1 658
Canada	11	140	151



MANAGER

Manager, c'est atteindre des objectifs prédéterminés en collaboration avec les autres.



Assurance

Europe

FRANCE

Le marché français de l'assurance a été déprimé en 1998. Pour la première fois depuis 1945, le recul de l'activité a affecté à la fois la branche vie et la branche dommages.

En dépit de la croissance des immatriculations automobiles, le chiffre d'affaires de l'assurance dommages s'est contracté d'environ 0,5 % sous l'effet d'une concurrence tarifaire toujours plus vive, notamment en risques d'entreprise. Les résultats techniques ont été globalement bons, en raison de l'absence de sinistres importants, notamment en risques d'entreprise.

Le marché de l'assurance vie a été pénalisé par l'alourdissement des prélèvements sur les produits d'épargne et les incertitudes qui ont prévalu, pendant une grande partie de l'année, sur le traitement fiscal de l'assurance vie. Après avoir réalisé un chiffre d'affaires exceptionnel au cours du dernier trimestre de 1997, les sociétés ont vu leur activité chuter de 15 % en 1998. Toutefois, les encours gérés ont augmenté de 10 % du fait de la stabilité des contrats.

Les sociétés françaises d'assurance ont mené à bien leur réorganisation, tout en réalisant de bonnes performances.

Pour AXA, l'année a été marquée par l'achèvement des restructurations juridiques engagées en 1997 et en 1998, qui ont concerné l'assurance vie. L'exercice a également été consacré à la mise en œuvre opérationnelle de la réorganisation des sociétés d'assurance créées dans le cadre du processus de fusion et de spécialisation par canal de distribution.

Le transfert vers les nouvelles sociétés de tous les portefeuilles et des contrats de travail de 25 000 salariés s'est effectué, conformément au calendrier prévu, en avril 1998. La modification des programmes informatiques et la mise à l'image des réseaux de distribution se sont également déroulées selon le rythme fixé. Les premiers produits communs en assurance dommages et les nouveaux contrats d'assurance vie ont commencé à être commercialisés par les agents généraux, les courtiers et les réseaux salariés.

Dans le même temps, le Groupe a renforcé ses accords de partenariat avec la BNP dans le but d'accroître les perspectives communes de développement commercial.

Toutes ces initiatives ont été l'occasion de renouer avec un dialogue social constructif et de signer de nombreux accords. Elles ont également permis de faire progresser les nombreux chantiers conduits en commun avec les agents généraux.

L'activité du Groupe n'a pas été affectée par l'ampleur des travaux qu'a exigé l'achèvement de la réorganisation des sociétés d'assurance.

En assurance dommages, le chiffre d'affaires enregistre une baisse de 0,7 %, en ligne avec celle du marché. Toutefois, le portefeuille automobile des agents généraux a continué de croître (+ 16 000), tandis que celui de Direct Assurance a augmenté de 30 % pour atteindre 225 800 contrats. Direct Assurance, qui enregistre de bons résultats techniques, figure à la première place sur son marché.

(en millions de francs)

	1998		
	Vie	Dommages	Total
Cotisations consolidées d'assurance			
France	62 624	27 412	90 036
Royaume-Uni	33 714	5 936	39 650
Contribution au résultat net consolidé part du Groupe			
France	1 753	1 112	2 865
Royaume-Uni	1 403	146	1 549



Europe

La contribution de l'assurance dommages au résultat du Groupe s'est élevée à 1 112 millions de francs après 1 099 millions de francs en 1997. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette stabilité : des résultats techniques meilleurs que ceux du marché, même s'ils restent en deçà du niveau souhaité, et une bonne maîtrise des frais généraux en dépit des réorganisations consécutives à la fusion.

En assurance vie, le chiffre d'affaires a baissé de 4 %. Ce recul modéré atteste d'une bonne résistance à la chute du marché. Les performances ont été contrastées selon les réseaux de distribution. Les sociétés travaillant avec des guichets bancaires et des conseillers financiers ont enregistré un repli de leur activité, à l'image de tout le secteur. Les canaux traditionnels de vente et tout particulièrement les réseaux salariés ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de façon satisfaisante. La réforme en profondeur de leur organisation, destinée à assurer leur développement futur dans les meilleures conditions, n'a pas affecté leur mobilisation commerciale. Les produits en unités de compte se sont fortement développés pour représenter 52 % de la production en épargne-retraite individuelle. Par ailleurs, l'activité des assurances collectives a été soutenue, grâce au renouvellement de contrats importants. Au total, les encours gérés se sont accrus de 9 %, à 445 milliards de francs.

La contribution de l'assurance vie au résultat du Groupe passe de 812 millions de francs à 1 753 millions de francs en 1998. La hausse des encours gérés et la poursuite du redressement de certaines branches entamé en 1997 expliquent cette évolution.

Perspectives 1999

Sur un marché qui devrait rester difficile, la première année d'activité des nouvelles sociétés réorganisées d'assurance devrait être marquée par la reprise du développement commercial, tant en assurance dommages qu'en assurance vie. Les ventes devraient être stimulées par la généralisation des nouvelles gammes de produits mises à la disposition des réseaux de distribution.

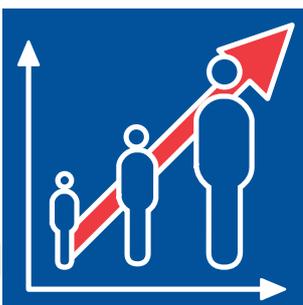
La contribution au résultat devrait bénéficier des premiers effets positifs de la réorganisation, à la fois sur les frais généraux et sur les résultats techniques, grâce à la mise en œuvre par les sociétés de meilleures pratiques de souscription.

Le Groupe achèvera sa réflexion stratégique pour la France, entamée en 1998. L'accent devrait être mis sur l'augmentation de la réactivité des sociétés d'assurance aux évolutions du marché et sur la mise en place d'outils performants permettant de mieux répondre aux attentes des clients.

ROYAUME-UNI

Le marché britannique de l'assurance dommages est resté très concurrentiel, avec, en particulier, la poursuite de la progression de la vente directe. La hausse de la sinistralité liée, surtout, à de mauvaises conditions climatiques, a entraîné une nouvelle dégradation des résultats techniques. La branche automobile a commencé à se redresser, grâce à des relèvements de tarifs significatifs.

En France, la contribution de l'assurance vie au résultat du Groupe a plus que doublé.



DÉVELOPPER

Le manager évalue ses collaborateurs afin qu'ils progressent et développent leurs compétences. Il s'appuie pour cela sur les résultats et les comportements de ses collaborateurs.



Assurance

Le Royaume-Uni a maintenu un niveau élevé d'activité et une rentabilité satisfaisante en assurance vie.

Le marché de l'assurance vie, dont le rythme de croissance s'est ralenti, a été, lui aussi, marqué par une concurrence intense, notamment dans le domaine de l'épargne-retraite individuelle.

Dans ce contexte, le Groupe a mené à bien la fusion opérationnelle de ses activités dommages et vie. C'est dans ce cadre que sont intervenus le regroupement des activités vie sur deux sites, à Bristol et Coventry, et la fermeture du site de High Wycombe. Pour accroître rapidement sa notoriété auprès des consommateurs et mobiliser l'ensemble de ses collaborateurs, AXA est devenu le sponsor de la FA Cup, coupe des clubs de football du Royaume-Uni.

En assurance dommages, AXA Provincial, devenue AXA Insurance au cours de l'année, a enrayé la lente érosion de son portefeuille. Les efforts engagés auprès des courtiers et le développement de l'activité de vente directe, qui s'effectue désormais sous la marque AXA Direct, ont permis une progression de 5 % du chiffre d'affaires.

La contribution de l'assurance dommages au résultat du Groupe est passée de 296 millions de francs à 146 millions de francs. Cette évolution s'explique par la dégradation des résultats techniques, due à l'augmentation de la sinistralité, qui reste toutefois moindre que celle du marché. Elle résulte également de la croissance des frais généraux : l'importance des investissements engagés pour développer la vente directe n'a pas été entièrement compensée par les économies, plus importantes que prévu, réalisées grâce à la fusion.

En assurance vie, le chiffre d'affaires d'AXA Sun Life a progressé de 12 %. La société qui distribue ses produits auprès des courtiers spécialisés (IFA's) sous la marque Sun Life a vu ses cotisations augmenter de 3 %. Dans le même temps, la société qui commercialise ses produits par un réseau d'agents et de salariés a enregistré un regain de dynamisme, à l'occasion de son passage à la marque AXA Assurance. La vente directe par téléphone et couponing a poursuivi son fort développement.

La contribution de l'assurance vie au résultat du Groupe s'est établie à 1 403 millions de francs, contre 1 314 millions de francs en 1997. Cette progression reflète la stabilité des frais généraux ainsi que la croissance de l'activité et des encours, qui ont augmenté de 11 %.

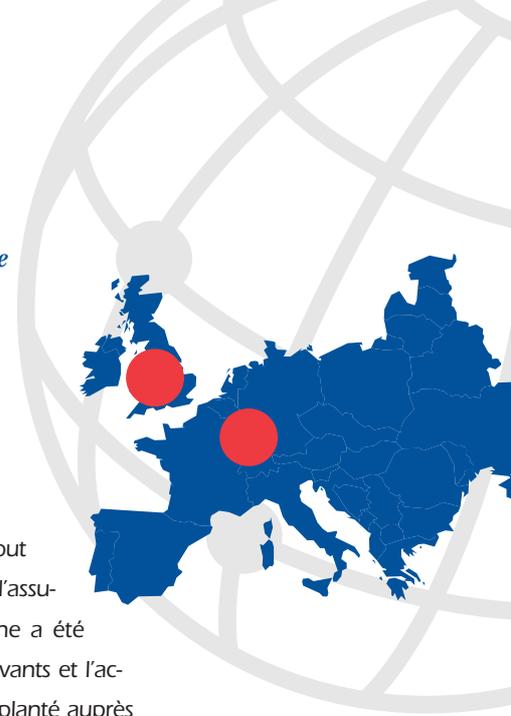
Perspectives 1999

Après avoir maintenu, en 1998, un niveau élevé d'activité tout en achevant une fusion complexe, l'année 1999 pourra être entièrement consacrée au développement commercial en produits d'épargne et en assurance vie ainsi qu'à l'amélioration permanente du service au client. Le marché devrait rester très concurrentiel.

En assurance vie, les ventes devraient bénéficier du lancement, en avril 1999, d'un nouveau produit de retraite individuelle, créé par le gouvernement et que le Groupe distribuera sous la marque AXA Direct.

À la suite de l'offre, annoncée le 1^{er} février 1999, d'acquiescer le Groupe Guardian Royal Exchange, AXA devrait passer de la dixième à la troisième place sur le marché britannique de l'assurance dommages, renforcer sa troisième place en assurance vie et prendre la deuxième place sur le marché de l'assurance santé. Le Groupe devrait également figurer au premier rang sur le marché irlandais de l'assurance dommages. Il





devrait enfin être en mesure de redresser les résultats techniques de Guardian Royal Exchange et de réaliser des économies de l'ordre de 55 millions de livres par an. Au moment de l'édition de ce rapport d'activité, l'offre sur les actions Guardian Royal Exchange n'était pas close.

ALLEMAGNE

Le marché allemand de l'assurance dommages a continué d'être soumis à de fortes pressions concurrentielles. Elles ont entraîné des baisses de tarifs, particulièrement en automobile et risques industriels. L'assurance vie a enregistré une croissance modeste.

Pour le Groupe, l'année a été marquée par la cession d'AXA Leben, société d'assurance vie, et par la poursuite de la réorganisation des réseaux de distribution d'AXA Colonia.

En assurance dommages, la concurrence tarifaire en automobile et la sélectivité de la souscription en risques d'entreprise ont fait reculer le chiffre d'affaires de 6 %. Sicher Direct est devenu le premier assureur direct du pays : à la fin de l'année, le portefeuille de la société, qui a achevé sa fusion avec Tellit et réalisé plus de 86 000 affaires nouvelles en 1998, approchait les 220 000 contrats.

La contribution au résultat de l'assurance dommages augmente, passant de 316 millions de francs à 546 millions de francs. Les résultats financiers, la stabilité des frais généraux et la réduction des pertes de l'assurance directe ont plus que compensé la dégradation des résultats techniques, liée au recul des tarifs dans un contexte de légère dégradation de la sinistralité.

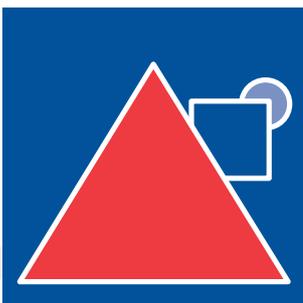
En assurance vie, l'activité a progressé de 4 %. Deux éléments contrastés expliquent cette hausse modérée : la société a annulé des accords de distribution non rentables, tout en enregistrant une forte croissance de l'assurance santé. L'activité dans ce domaine a été tirée par le lancement de produits innovants et l'accès à un réseau de distribution bien implanté auprès des professions de santé.

La contribution de l'assurance vie au résultat du Groupe passe de 38 millions de francs à 59 millions de francs. Cette amélioration résulte de la bonne tenue des résultats financiers et de la baisse des frais généraux.

Perspectives 1999

Sur un marché qui devrait rester difficile, avec néanmoins une stabilisation des tarifs en automobile, l'année devrait être consacrée à une réflexion concernant le positionnement stratégique d'AXA Colonia. Pour s'adapter au nouveau contexte concurrentiel de l'assurance dommages, la société devrait accroître la segmentation de ses clients, notamment en risques d'entreprise et en risques internationaux. Elle devrait également affiner ses tarifs en risques de particuliers, tout en consolidant ses réseaux de distribution actuels.

En Allemagne, la contribution de l'assurance dommages au résultat du Groupe a enregistré une augmentation très sensible sur un marché pourtant fortement concurrentiel.



LES PRIORITÉS

Les actions sont définies et traitées selon leur degré de priorité. Le manager distingue trois degrés de priorité :

- ce qu'il faut faire (must do),
- ce qu'il faudrait faire (should do),
- ce qu'il serait bon de faire (nice to do).



Assurance

Détenant désormais la totalité du capital de la Royale Belge, devenue AXA-Royale Belge, le Groupe a engagé la fusion de ses sociétés d'assurance en Belgique.

En assurance vie, la contribution devrait s'améliorer grâce à la recherche ou à la création de réseaux de distribution plus rentables.

En cas de succès de l'offre du Groupe sur Guardian Royal Exchange, AXA Colonia devrait acquérir la société Albingia, qui a réalisé en 1997 un chiffre d'affaires de 2 milliards de marks, dont 1,5 milliard de marks en assurance dommages. Cette filiale de Guardian Royal Exchange, dont les résultats techniques sont bons, est bien positionnée sur le marché des risques d'entreprise. Elle est également le leader mondial pour l'assurance des grands événements. Le rapprochement d'Albingia et d'AXA Colonia contribuera à renforcer la position du Groupe en Allemagne et à accroître la rentabilité de ses activités grâce aux économies de coûts estimées à 105 millions de marks.

En Autriche et en Hongrie, le chiffre d'affaires de l'assurance dommages a globalement progressé de 3 % et celui de l'assurance vie de 17 %, soit le double du taux de croissance du marché. Ces progressions s'expliquent par la mise en place d'une approche globale des clients, le lancement de produits nouveaux, en épargne-retraite notamment, et la mobilisation du réseau d'agents.

BELGIQUE

Le marché belge de l'assurance dommages, dont la sinistralité s'est dégradée, est resté marqué par de fortes pressions concurrentielles. En assurance vie, alors que les épargnants ont commencé à réorienter leurs placements vers les produits en unités de compte, la concurrence des réseaux bancaires s'est encore accrue.

En 1998, AXA a clarifié le mode de détention de ses sociétés belges en acquérant la totalité du capital de la Royale Belge, devenue AXA-Royale Belge. Cette opération a permis d'engager rapidement la fusion opérationnelle des sociétés d'assurance et de nommer un management unique dès le milieu de l'année. Le regroupement de l'ensemble des activités au sein d'AXA-Royale Belge devrait être achevé au 1^{er} janvier 2000, même si l'offre commerciale des réseaux distribuant de l'assurance dommages aux particuliers doit rester distincte jusqu'au 1^{er} janvier 2001.

Le Groupe, qui est désormais le premier partenaire du courtage belge, a également accéléré la diversification de ses canaux de distribution en rachetant la banque d'épargne Anhyp. En la rapprochant de la Banque Ippa, détenue par AXA-Royale Belge, AXA disposera d'un réseau de 1 500 agents indépendants, couvrant l'ensemble du territoire belge et commercialisant une gamme complète de produits et de services financiers. Dans le même temps, les discussions se sont poursuivies avec La Poste pour la distribution de contrats d'assurance dommages.

Le chiffre d'affaires de l'assurance dommages est resté stable.

En assurance vie, l'activité a progressé de 7 %.

La contribution de l'assurance dommages au résultat du Groupe passe de 650 millions de francs à 939 millions de francs. Celle de l'assurance vie s'établit à 1 550 millions de francs contre 616 millions de francs en 1997.

(en millions de francs)

	1998		
	Vie	Dommages	Total
Cotisations consolidées d'assurance			
Allemagne, Autriche, Hongrie	16 373	17 411	33 784
Belgique	6 045	8 591	14 636
Espagne	2 066	4 371	6 437
Contribution au résultat net consolidé part du Groupe			
Allemagne, Autriche, Hongrie	59	546	605
Belgique	1 550	939	2 489
Espagne	43	(16)	27



→ BELGIQUE – Mai 1998
Dans le cadre d'un accord avec le Groupe Bruxelles Lambert (GBL) mettant un terme au contrôle conjoint du capital de la Royale Belge, AXA lance une offre publique d'échange sur la totalité des actions de cette société.

Octobre 1998. La Royale Belge lance une offre publique d'achat amicale sur la Banque Anhyp. Son réseau, ajouté à celui de la Banque Ippa, renforce les positions d'AXA sur les marchés de l'assurance vie et de l'épargne vendues aux particuliers.

Europe

La forte augmentation de la rentabilité s'explique par des plus-values exceptionnelles liées aux restructurations financières effectuées au cours de l'exercice.

Perspectives 1999

L'année devrait être marquée par l'achèvement de la fusion opérationnelle. L'activité de l'assurance dommages devrait progresser faiblement. Le développement de l'assurance vie devrait être stimulé par la mobilisation de l'ensemble des réseaux commerciaux.

La contribution globale de la Belgique au résultat du Groupe devrait diminuer, les facteurs exceptionnels ne devant pas avoir la même ampleur qu'en 1998.

ESPAGNE

Le marché espagnol de l'assurance dommages a vu se poursuivre les tendances apparues en 1997 : la concurrence tarifaire est restée vive dans la branche automobile, où la sinistralité a continué de se dégrader, tandis que s'est poursuivi le mouvement de restructuration rapide du secteur financier. Le marché de l'assurance vie est demeuré dynamique, en dépit d'un environnement fiscal peu favorable.

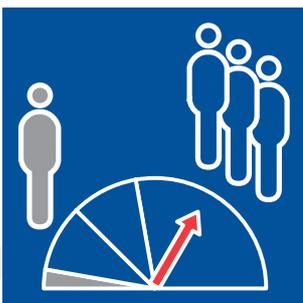
AXA a achevé la fusion juridique de ses sociétés et mis en œuvre leur fusion opérationnelle. Le Groupe est désormais présent en Espagne à travers AXA Aurora Seguros, spécialisée en assurance dommages, et AXA Aurora Vida, dédiée à l'assurance vie. Ces deux entités, qui distribuent leurs produits sous la marque AXA Seguros, sont détenues par une société holding, AXA Aurora Iberica, dont le Groupe est actionnaire à 70 % et son partenaire Banco Bilbao Viscaya (BBV) à 30 %. AXA pratique également la vente directe de produits automobiles par la société Direct Seguros, détenue à parité par AXA et BBV.

En assurance dommages, l'activité a reculé de 2 %. Cette diminution est liée au contexte de baisse tarifaire affectant l'ensemble du marché et à l'assainissement du portefeuille de la société. Le développement de Direct Seguros, qui a démarré ses activités en 1997 auprès des seuls clients de BBV, s'est accéléré, avec un chiffre d'affaires en hausse de 153 %. La Société a pu ainsi distribuer ses produits à l'ensemble du marché dès 1998, soit un an plus tôt que prévu. Grâce à la réalisation, au cours de l'exercice, de 45 000 affaires nouvelles, son portefeuille a dépassé 70 000 contrats.

La contribution de l'assurance dommages au résultat du Groupe ressort en perte de 16 millions de francs après un résultat négatif de 4 millions de francs en 1997. Ce recul s'explique par la dégradation des résultats techniques liée notamment à la croissance des investissements commerciaux de Direct Seguros.

L'activité de l'assurance vie est restée stable, la croissance du marché ayant été essentiellement tirée par les réseaux bancaires.

La contribution de l'assurance vie au résultat du Groupe est en retrait, passant de 113 millions de francs à 43 millions de francs. Cette évolution s'explique essentiellement par des changements de méthode comptable.



DÉLÉGUER

Le manager donne un maximum d'autonomie à ses collaborateurs. Il délègue en fonction des compétences et des situations. Toutefois, il ne peut tout déléguer, sinon il abdique.



Assurance

Perspectives 1999

Tout en achevant la fusion opérationnelle de ses sociétés, AXA devrait accorder la priorité au développement de l'assurance vie, en particulier des contrats en unités de compte conçus en association avec AXA Investment Managers. Cette branche devrait également bénéficier de l'élargissement des réseaux de distribution.

L'activité en assurance dommages devrait enregistrer une faible progression, sur un marché toujours très difficile.

Une importante campagne de publicité institutionnelle sur la marque AXA devrait contribuer à accroître la notoriété d'AXA Seguros.

La contribution de l'Espagne au résultat du Groupe devrait être supérieure à celle de 1998, avec une amélioration de la rentabilité de l'assurance dommages. Le lancement d'un nouveau produit automobile, destiné à mieux gérer et à anticiper la conjoncture difficile de cette branche, et l'amélioration de la sinistralité devraient y contribuer.

PORTUGAL

Toujours dynamique, avec un taux de progression de 18,5 %, le marché portugais de l'assurance a accru son intégration avec la banque et sa concentration. Il a également continué d'enregistrer de forts taux de croissance. En assurance dommages, la progression est restée supérieure à celle de la moyenne européenne. L'assurance vie s'est développée à un rythme très rapide (+ 35 %), essentiellement à travers les réseaux bancaires.

Au Portugal, l'activité d'AXA Seguros devrait bénéficier de l'accord signé, au début de 1999, avec BBV.

Au travers d'AXA Seguros, le Groupe est le premier assureur du Portugal, non lié à un groupe bancaire. En 1998, il a acquis la quasi-totalité du capital de sa société d'assurance dommages, qui était cotée en Bourse.

En assurance dommages, le chiffre d'affaires a progressé de 6 %. Les ventes ont bénéficié du lancement d'un nouveau produit automobile et du bon comportement de l'assurance récolte.

La contribution au résultat du Groupe est passée de 20 millions de francs à 28 millions de francs, en particulier grâce à de bons résultats techniques.

L'activité de l'assurance vie, en hausse de 8 %, a été stimulée par les ventes de produits d'épargne et de retraite, qui sont à l'origine de la très forte croissance du marché.

La contribution de l'assurance vie au résultat du Groupe s'établit à 38 millions de francs, contre 40 millions de francs en 1997.

Perspectives 1999

Sur un marché appelé à connaître de nouvelles concentrations, l'activité du Groupe devrait conserver un rythme soutenu de croissance en assurance dommages comme en assurance vie. L'accord de distribution, signé au début de l'année 1999 avec BBV, devrait y contribuer. Les produits d'assurance dommages et vie d'AXA seront, en effet, commercialisés par les guichets bancaires de BBV. Parallèlement, dans un pays où AXA souhaite accroître sa présence et ses parts de marché, l'accent devrait être mis sur la diversification des réseaux de vente. Le Groupe devrait rester attentif aux opportunités de développement externe sur un marché porteur.

La contribution au résultat devrait bénéficier de la baisse attendue des frais généraux et de la détention, par le Groupe, de la totalité du capital de la société portugaise.



ITALIE

Tout en restant difficile, le marché italien de l'assurance dommages est entré dans une phase de hausses de tarifs, tandis que la sinistralité de l'exercice enregistrait une légère amélioration. Le fort développement de l'assurance vie, dont le marché est le plus dynamique d'Europe du Sud, s'est poursuivi. Il a notamment bénéficié des transferts d'épargne opérés par les banques et de la mobilisation des réseaux de conseillers financiers. De plus, la forte baisse des taux d'intérêt a accéléré la diversification des placements des Italiens.

Dans ce contexte, AXA a achevé la fusion juridique des sept sociétés du Groupe et constitué une société unique, AXA Assicurazioni, qui pratique l'assurance dommages et l'assurance vie, et travaille essentiellement avec des agents généraux. La fusion opérationnelle s'est poursuivie selon le calendrier prévu, malgré la complexité des opérations à conduire. Une baisse négociée des effectifs a été engagée et les efforts de remise en ordre de l'organisation se sont poursuivis avec la création de délégations régionales à Rome, Milan et Turin.

Parallèlement, AXA a engagé, en association avec AXA Investment Managers, le développement de son réseau de conseillers financiers afin d'offrir à ses clients une gamme complète de produits d'épargne.

La stabilité de l'activité de l'assurance dommages résulte essentiellement de l'assainissement du portefeuille de Centurion.

La contribution de l'assurance dommages au résultat du Groupe ressort en perte de 191 millions de francs, après une contribution négative de 219 millions de francs en 1997. Ce redressement s'explique par la baisse des frais généraux et par l'amélioration de la

sinistralité résultant de l'assainissement du portefeuille. Il a été obtenu malgré une augmentation des provisions.

En assurance vie, le chiffre d'affaires est resté stable, la société ne disposant pas encore de réseau de distribution bancaire.

La contribution de l'assurance vie passe de 102 millions de francs en 1997 à une perte de 22 millions de francs, en raison de provisions sur certains investissements.

Perspectives 1999

Durant cette année, AXA devrait achever la fusion opérationnelle de ses activités et rester attentif aux opportunités d'un marché où la position du Groupe ne correspond pas à ses ambitions.

La priorité devrait cependant être accordée au redressement de la rentabilité de l'assurance dommages.

Le développement de l'assurance vie devrait bénéficier de la montée en puissance du réseau de conseillers financiers et de l'élargissement de la distribution à des réseaux bancaires. En janvier 1999, des accords dans ce domaine ont été signés avec Banca Popolare Commercio e Industria, banque régionale bien implantée en Lombardie.

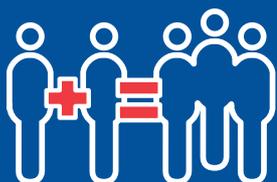
Au total, la contribution de l'Italie au résultat du Groupe devrait redevenir positive.

(en millions de francs)

	1998		
	Vie	Dommages	Total
Cotisations consolidées d'assurances			
Portugal	726	1 462	2 188
Italie	1 813	5 786	7 599
Contribution au résultat net consolidé part du Groupe			
Portugal	38	28	66
Italie	(22)	(191)	(213)

L'ESPRIT D'ÉQUIPE

En créant de la solidarité dans son équipe, le manager obtient un résultat global supérieur à la somme des contributions individuelles de chacun.



Assurance

Aux Pays-Bas, AXA Nederland commercialise ses produits sous la marque AXA Verzekeringen.

PAYS-BAS

Le marché de l'assurance dommages des Pays-Bas est resté très concurrentiel en 1998 et la branche santé a été pénalisée par des baisses de tarifs. L'assurance vie a poursuivi sa progression.

La simplification des structures belges a permis au Groupe de rationaliser également sa présence aux Pays-Bas. La fusion juridique d'AXA Leven et d'UAP Nieuw Rotterdam a donné naissance à AXA Nederland. Cette société holding opère sur le marché de l'assurance dommages à travers AXA Schade, qui distribue ses produits par courtage et courtiers délégués. AXA Zorg se consacre à l'assurance santé, tandis qu'AXA Leven est spécialisée en assurance vie. Ces deux sociétés commercialisent leurs produits par courtage. Il est à noter que la fusion n'a pas concerné Unirobe, qui regroupe les activités de courtage (dommages, santé et vie) du Groupe aux Pays-Bas.

Le chiffre d'affaires de l'assurance dommages a baissé de 4 % en raison d'une diminution de l'activité avec les réseaux bancaires de distribution.

(en millions de francs)

	1998		
	Vie	Dommages	Total
Cotisations consolidées d'assurance			
Pays-Bas	5 475	1 974	7 449
Luxembourg	3 593	321	3 914
Suisse	351	316	667
Contribution au résultat net consolidé part du Groupe			
Pays-Bas	259	(72)	187
Luxembourg	42	24	66
Suisse	1	15	16

La contribution au résultat du Groupe passe de 34 millions de francs à une perte de 72 millions de francs. Des renforcements de provisions dans certaines branches ont dû être effectués.

En assurance vie, malgré la progression des ventes de produits vie universelle, le chiffre d'affaires d'AXA Leven a baissé de 2 %, en raison de la diminution des ventes de produits à prime unique.

La contribution au résultat du Groupe passe de 146 millions de francs à 259 millions de francs, traduisant l'amélioration de la marge technique.

Perspectives 1999

La mobilisation des collaborateurs, résultant de la concrétisation de la fusion opérationnelle, devrait avoir un impact favorable sur l'activité et sur la rentabilité.

LUXEMBOURG

Le développement régulier du marché luxembourgeois de l'assurance s'est à nouveau confirmé, tant en assurance dommages qu'en assurance vie.

À la suite de la réorganisation de sa présence en Belgique, le Groupe a réuni les activités de Royale UAP et d'AXA Assurances Luxembourg, pour créer AXA Luxembourg. PanEuroLife, spécialisée dans la vente de contrats d'assurance vie transfrontières, a été cédée au début de 1999.

Les tendances de l'activité sont restées satisfaisantes dans toutes les branches. Le chiffre d'affaires de l'assurance dommages a augmenté de 1 % et la contribution au résultat est passé de 19 millions de francs à 24 millions de francs.

En assurance vie, le chiffre d'affaires a progressé de 13 % et la contribution au résultat s'est établie à 42 millions de francs, contre 26 millions de francs en 1997.



Europe

Perspectives 1999

Dans un environnement qui devrait rester favorable, l'activité et la contribution devraient bénéficier des effets positifs de la fusion opérationnelle. Hors PanEuroLife, le chiffre d'affaires et la rentabilité devraient continuer d'augmenter en assurance dommages et en assurance vie.

SUISSE

En assurance dommages AXA Assurances a enregistré une baisse de 3 % de son chiffre d'affaires. Au cours de l'année, la société a repris la souscription des affaires transports de Nordstern.

L'activité en assurance vie a augmenté de 6 %.

La contribution de la Suisse au résultat du Groupe ressort à 16 millions de francs, contre 14 millions de francs en 1997.

En 1999, le potentiel de croissance d'AXA Assurances devrait rester limité du fait de la faible taille de la société.

TURQUIE

En rassemblant dans une société holding détenue à parité, AXA Oyak, l'ensemble de ses entités opérant dans le pays, AXA a renforcé ses accords avec son partenaire Oyak, troisième groupe industriel et financier turc. Au terme des opérations de fusion juridique, AXA Oyak possédera près de 70 % du capital d'AXA Oyak Sigorta, premier assureur dommages du pays. La société d'assurance vie, AXA Oyak Hayat, sera contrôlée en totalité par AXA Oyak. AXA Oyak, qui est désormais le premier assureur turc, toutes branches confondues, a la responsabilité du management de

ces deux sociétés opérationnelles. Celles-ci distribuent leurs produits par un réseau d'agents généraux, des courtiers et des guichets bancaires, ceux de la banque Emlak notamment.

En 1998, le chiffre d'affaires a continué de progresser plus vite que le marché, avec un rythme de croissance particulièrement rapide en assurance vie. Au total, il s'est élevé à 1 milliard de francs.

L'année 1999 devrait être consacrée à l'achèvement des fusions juridique et opérationnelle des sociétés.

L'activité devrait conserver un rythme satisfaisant de progression. À partir de 1999, les activités turques devraient être intégrées dans les comptes consolidés du Groupe.

Europe de l'Est

En Hongrie, le Groupe opère sur le marché de l'assurance vie et de l'assurance dommages au travers d'AXA Colonia Biztosito. Il a également créé des filiales d'AXA Assistance en République tchèque et en Pologne, pays dans lequel il a d'importants contrats de réassurance. Par ailleurs, dans l'ensemble de la zone, AXA est en mesure de répondre aux besoins de ses clients industriels en matière de grands risques.

Le Groupe considère que certains marchés de l'Europe de l'Est offrent des perspectives intéressantes et y étudie des possibilités de développement.

→ PAYS-BAS – Juillet 1998

Dans le cadre de la réorganisation de la présence du Groupe aux Pays-Bas, UAP-NR se porte acquéreur d'AXA Leven, filiale de Sun Life & Provincial Holdings.

LUXEMBOURG – Juillet 1998

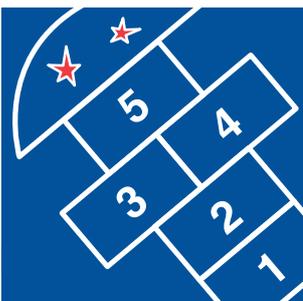
Le Groupe annonce le rapprochement d'AXA Luxembourg et de Royale UAP, filiale de la Royale Belge. Novembre 1998. Le Groupe cède sa participation dans la société d'assurance vie PanEuroLife. La transaction, soumise notamment à l'agrément du Commissariat aux assurances du Luxembourg, devrait être effective en 1999.



31

MOTIVATION

La motivation naît du désir.
Le désir repose sur la recherche
de la satisfaction des besoins.
Ces besoins sont physiques, de
sécurité, de reconnaissance,
d'estime et enfin de réalisation
personnelle.



Assurance

Asie - Pacifique

AUSTRALIE/NOUVELLE-ZÉLANDE

Le Groupe est présent sur les marchés australien et néo-zélandais de l'assurance vie au travers de National Mutual, qui opère également en assurance santé.

Le chiffre d'affaires de l'assurance vie a diminué de 12 %. En 1996, la cotation de National Mutual avait entraîné une augmentation exceptionnelle des cotisations au cours de l'exercice 1997. Par ailleurs, la collecte sur les produits de placement à court terme a fortement baissé. Ce recul résulte du transfert d'une partie de ce portefeuille vers une société de gestion d'actifs et de la volatilité de ce type d'épargne. Hors ces deux éléments, le chiffre d'affaires de l'assurance vie est resté stable, la vive progression enregistrée en prévoyance et retraite collective ayant compensé le recul des ventes de produits traditionnels d'épargne et de retraite.

National Mutual a su tirer profit de la croissance enregistrée sur le marché porteur des produits de retraite collective.

(en millions de francs)

	1998		
	Vie	Domages	Total
Cotisations consolidées d'assurance			
Australie/Nouvelle-Zélande	13 486	-	13 486
Corée	610	-	610
Hong Kong	4 692	141	4 833
Contribution au résultat net consolidé part du Groupe			
Australie/Nouvelle-Zélande	165	-	165
Corée	(47)	-	(47)
Hong Kong	(225)	(10)	(235)

La contribution au résultat du Groupe est passée de 216 millions en 1997 à 165 millions de francs en 1998. Cette évolution s'explique par le recul des résultats de la gestion financière, lié à la crise asiatique. Toutefois, les résultats techniques des produits relatifs à la prévoyance et à la santé se sont fortement améliorés, tandis que s'est poursuivie la diminution des frais généraux.

Perspectives 1999

Les actions engagées par National Mutual pour renforcer sa position sur le marché des fonds de pension obligatoires devraient se traduire par une augmentation du chiffre d'affaires. Les mesures prises par la société pour améliorer son fonctionnement et réduire significativement ses coûts devraient avoir un impact favorable sur la contribution au résultat.

CHINE

Dans le cadre de l'accord de partenariat conclu en 1998 avec le groupe chinois Minmetals, la société d'assurance vie, AXA-Minmetals, dont le Groupe détient 51 %, est prête à commencer ses activités. Les collaborateurs sont en place et les premiers contrats pourront être vendus dès que la dernière autorisation administrative aura été donnée.

CORÉE

La société Dongbu AXA Life, que le Groupe détient à parité avec le groupe coréen Dongbu, opère sur le marché de l'assurance vie.

Son chiffre d'affaires a enregistré une hausse de 4 %. Pour faire face aux conséquences de la crise que connaît ce pays, des mesures draconiennes de réduction des coûts ont été prises.



→ **Australie – Mai 1998**
National Mutual Holdings et Lend Lease décident conjointement de ne pas donner suite au projet de fusion de leurs activités d'assurance vie et de gestion d'actifs.

Décembre 1998 – National Mutual annonce la création d'une société d'assurance vie aux Philippines, dans le cadre d'une joint-venture avec le Groupe Metropolitan Bank and Trust Company, première banque du pays. Le Conseil d'Administration de National Mutual vote pour le passage à la marque AXA, en 1999, en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Asie-Pacifique

La contribution au résultat du Groupe ressort en perte de 47 millions de francs, après un résultat négatif de 50 millions de francs en 1997. Malgré cela, les dépréciations d'actifs rendues nécessaires ont ainsi été en partie compensées par une maîtrise accrue des frais généraux.

L'activité de Dongbu AXA Life devrait profiter de la détente attendue des taux d'intérêt à court terme. La contribution au résultat devrait s'améliorer en 1999.

HONG KONG

La récession, qui a affecté l'économie de Hong Kong, a renforcé la concurrence sur le marché de l'assurance dommages, particulièrement en automobile, dont l'activité a enregistré un recul sensible.

Le Groupe opère sur ce marché au travers d'AXA Insurance. Le chiffre d'affaires de la société a baissé de 24 %. La chute de 30 % des ventes en automobile explique ce repli, lié à la fois à la mauvaise situation du marché et à une politique prudente de souscription.

La contribution au résultat du Groupe passe d'une perte de 29 millions de francs en 1997 à une perte de 10 millions de francs en 1998.

Le Groupe est surtout présent sur le marché de l'assurance vie de Hong Kong à travers National Mutual Asia, seule société d'assurance cotée du territoire où elle occupe la deuxième place.

En 1998, le chiffre d'affaires de National Mutual Asia a progressé de 14 %, avec une forte croissance dans les assurances individuelles vie et santé. Cette augmentation s'explique essentiellement par le développement du réseau d'agents, dont le nombre a augmenté de 15 %, et par le succès d'un nouveau produit

d'assurance vie à prime périodique, comportant des options adaptées aux besoins des femmes.

La chute des places boursières asiatiques a conduit la société à réduire totalement son exposition aux marchés d'actions et à extérioriser d'importantes moins-values. Hors cet élément, l'activité d'assurance vie a continué à bénéficier de la croissance de l'activité et de la réduction des ratios de frais généraux.

La contribution au résultat du Groupe ressort en perte de 225 millions de francs après un résultat positif de 269 millions de francs en 1997.

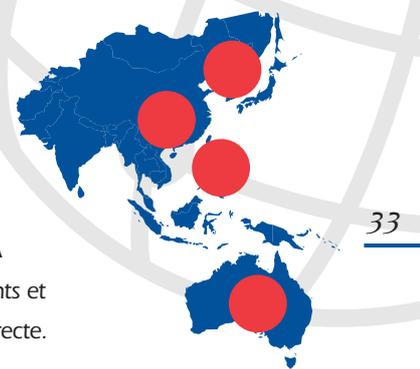
Perspectives 1999

L'activité en assurance dommages devrait bénéficier de la diversification entamée par AXA Insurance dans le secteur des assurances accidents et de l'élargissement de la distribution à la vente directe.

La contribution au résultat devrait se redresser grâce aux mesures prises en 1998 pour diminuer les frais généraux et adapter la gamme de produits aux évolutions du marché.

En assurance vie, le développement commercial de National Mutual Asia, qui a pris le nom d'AXA China Region au début de 1999, devrait se poursuivre, soutenu par le lancement d'une nouvelle gamme de produits.

La contribution au résultat devrait redevenir positive, compte tenu de l'absence de moins-values et de la poursuite de la croissance des ventes.



PRENDRE LE VENT

Pour faciliter un changement, le manager suscite un désir de changement chez ses collaborateurs en leur montrant les effets positifs.



Assurance

Malgré la crise financière, les sociétés du Groupe en Asie ont poursuivi leur développement en assurance vie.

INDONÉSIE

Pour sa deuxième année d'activité, la société d'assurance dommages, PT Asuransi Indonesia, détenue à 80 % par AXA, a poursuivi son développement.

Le chiffre d'affaires de Tempo National Mutual Life, société d'assurance vie détenue à 80 % par National Mutual et à 20 % par le groupe indonésien Tempo, a fortement augmenté, grâce notamment au développement du réseau d'agents.

En 1999, en dépit de la récession économique qui affecte l'Indonésie, l'activité du Groupe devrait progresser en assurance dommages. Le développement de l'assurance vie devrait être freiné par les difficultés économiques et politiques qui affectent l'Indonésie.

JAPON

Le chiffre d'affaires d'AXA Life, société spécialisée en assurance vie, a augmenté de 78 %.

La contribution au résultat du Groupe est conforme aux prévisions d'AXA qui a inscrit l'investissement réalisé au Japon dans une stratégie à long terme : elle ressort en perte de 190 millions de francs, du fait de la poursuite du développement de la société. Dans le même temps, un travail intense a été effectué pour pouvoir lancer une activité d'assurance automobile en 1999.

Tout en poursuivant le développement de ses ventes, en particulier en direction des entreprises, AXA Life devrait enregistrer une amélioration de sa rentabilité, liée à un redressement de la marge financière.

Au cours de l'année 1999, la société de vente directe d'assurance automobile devrait démarrer ses activités.

(en millions de francs)

	1998		
	Vie	Dommages	Total
Cotisations consolidées d'assurance			
Japon	436	2	438
Malaisie*	-	-	-
Singapour	291	320	611
Contribution au résultat net consolidé part du Groupe			
Japon	(190)	(62)	(252)
Malaisie*	-	6	6
Singapour	(12)	(33)	(45)

* Consolidé par mise en équivalence

MALAISIE

Le Groupe, qui a fusionné ses sociétés malaisiennes en 1998, est présent sur les marchés de l'assurance dommages et de l'assurance vie au travers de Sime AXA, dont il détient 30 % du capital.

La contribution de Sime AXA au résultat du Groupe est passée de 12 millions de francs en 1997 à 6 millions de francs en 1998.

PHILIPPINES

Dans le cadre d'un accord de partenariat avec le premier groupe bancaire philippin Metropolitan Bank and Trust Company, National Mutual a acquis, en 1998, 45 % du capital d'une des principales compagnies d'assurance vie du pays. La société prendra le nom de Philippines AXA Life.



→ HONG KONG – Décembre 1999 – National Mutual annonce qu'elle proposera à l'Assemblée Générale de janvier 1999 le changement de nom de National Mutual Asia en AXA China Region.

Asie-Pacifique

SINGAPOUR

Gâce à la fusion, en 1998, de ses deux sociétés d'assurance dommages, le Groupe, au travers d'AXA Insurance, est désormais le troisième intervenant du marché de Singapour.

Conformément à la tendance du marché, affecté par la crise économique, l'activité d'AXA Insurance a reculé de 18 %.

La contribution au résultat du Groupe est négative de 33 millions de francs, après une perte de 38 millions de francs en 1997.

Sur le marché de l'assurance vie, le chiffre d'affaires d'AXA Life a progressé de 4 %.

La contribution au résultat du Groupe est négative, à hauteur de 12 millions de francs, après un résultat positif de 49 millions de francs en 1997. La perte s'explique par la forte baisse des marchés d'actions asiatiques, qui a pesé sur les résultats de la gestion financière.

La croissance du chiffre d'affaires de l'assurance dommages devrait rester modeste en 1999, compte tenu de la concurrence tarifaire et de la rationalisation du portefeuille automobile de la société.

La stabilisation attendue de la situation économique devrait permettre une reprise significative de l'activité en assurance vie.

THAÏLANDE

L'activité d'assurance dommages d'AXA Insurance, détenue en partenariat avec Bank of Asia, a augmenté de 15 %.

Sur le marché de l'assurance vie, Krungthai AXA Life a démarré ses opérations en 1998, sur un marché marqué par la crise économique.

La société s'est consacrée à la constitution d'un réseau d'agents et au lancement de ses produits dans le réseau de son partenaire, qui est la deuxième banque du pays avec plus de 350 succursales.

En 1999, l'activité devrait bénéficier de la distribution des produits d'assurance dommages par le réseau de guichets de Bank of Asia et par des produits d'assurance vie de Krungthai Bank.

VIETNAM

Les autorités vietnamiennes ont donné leur accord à AXA pour opérer en assurance santé au travers d'une joint-venture avec PVC. AXA détiendra 70 % du capital de la nouvelle société, dont les activités devraient débuter au cours de l'année 1999.



COURAGE

Le courage pour le manager, c'est de prendre des décisions et d'en assumer les conséquences positives ou négatives. C'est la première des qualités du manager.



Assurance

A f r i q u e

Au Maroc, la contribution d'AXA Al Amane au résultat du Groupe a enregistré une forte progression.

MAROC

Au Maroc, AXA est le quatrième assureur dommages et vie au travers de la société Al Amane, devenue AXA Al Amane en 1999.

L'activité d'assurance dommages, qui représente 75 % du chiffre d'affaires, est restée stable (+ 1 %) dans un marché devenu plus difficile.

(en millions de francs)

	1998		
	Vie	Dommages	Total
Cotisations consolidées d'assurance			
Maroc	132	393	525
Contribution au résultat net consolidé part du Groupe			
Maroc	9	134	143

L'assurance vie a poursuivi son développement (+ 4 %).

La contribution du Maroc au résultat du Groupe a atteint 143 millions de francs, contre 53 millions de francs en 1997. L'augmentation de la rentabilité s'explique par les performances de la gestion financière et par un résultat exceptionnel lié à des modifications réglementaires.

Perspectives 1999

Le mouvement de concentration en cours dans l'ensemble du secteur financier marocain devrait se poursuivre. Le Groupe devrait être bien placé pour accompagner cette évolution.

L'activité et la rentabilité devraient enregistrer une nouvelle progression.

A f r i q u e s u b s a h a r i e n n e

En assurance dommages, le Groupe dispose de participations majoritaires dans six sociétés, au Cameroun, Gabon, Sénégal, Niger, Togo et en Côte d'Ivoire, ainsi que d'une participation significative en Guinée-Conakry. Ces participations ne sont pas consolidées.

L'activité des sociétés du Groupe, leaders sur leur marché respectif, a progressé de 3 % en 1998 malgré d'importantes actions d'assainissement de leur portefeuille, de redéfinition de leurs réseaux de distribution et d'amélioration de leurs comptes clients.

En assurance vie, le Groupe détient des participations majoritaires dans deux sociétés en Côte d'Ivoire et au

Gabon, ainsi que des activités complémentaires dans les différentes branches au Sénégal, Cameroun, en Guinée et au Togo. Leur chiffre d'affaires total a progressé de 13 % en 1998 sur des marchés encore peu développés.

Perspectives 1999

Après un important travail de remise aux normes professionnelles durant les deux derniers exercices, les restructurations financières et des réorganisations internes devraient intervenir en 1999, pour renforcer la capacité des principales sociétés d'Afrique subsaharienne à respecter les objectifs du Groupe, tant en matière technique qu'en termes de rentabilité.





Amérique latine

Le chiffre d'affaires réalisé en Amérique latine par le Groupe s'est élevé à 803 millions de francs en 1998. Aucune société n'est consolidée.

Le Groupe entend développer sa présence dans cette région du monde et notamment dans quatre pays, le Brésil, le Mexique, l'Argentine et le Chili, où le marché de l'assurance dispose d'un potentiel de croissance important.

ARGENTINE

Sur un marché en pleine restructuration, le Groupe opère en assurance dommages et en assurance vie à travers la société AXA Seguros.

Après une phase d'assainissement vigoureux des portefeuilles, le chiffre d'affaires a enregistré une augmentation de 34 % en 1998. L'activité a été portée par le développement de l'assurance vie et des risques d'entreprise.

En 1999, l'activité devrait augmenter dans des proportions sensibles et bénéficier, notamment en assurance vie, de l'élargissement des réseaux de distribution.

BRÉSIL

Le Groupe est présent au Brésil, premier marché de l'assurance en Amérique latine, au travers d'une société opérant en assurance dommages et en assurance vie.

L'activité a bien résisté à la baisse du marché, qui a été pénalisé par les contrecoups de la crise financière. Les résultats techniques de l'assurance dommages se sont sensiblement améliorés.

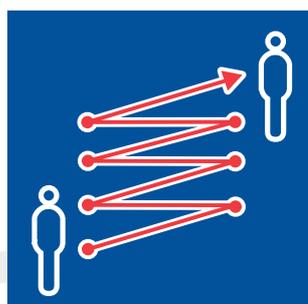
Pour l'avenir, le Groupe devrait poursuivre le développement de son activité et étudier des opportunités de croissance qui lui permettraient d'acquérir, au Brésil, une place plus conforme à ses ambitions.

CHILI

Dans le cadre d'un accord conclu à la fin de l'année 1998 avec Banco de Credito e Inversiones (BCI), leader de la banque de détail au Chili, le Groupe a créé AXA BCI, dont il détient 51 % et qui est la première joint-venture entre un assureur et une banque du pays. Cette société contrôle AXA Seguros Generales, qui opère sur le marché de l'assurance dommages, et AXA Seguros Vida, qui est spécialisée en assurance vie et a absorbé la filiale vie de BCI.

En 1998, l'activité a été stable.

Au Chili, le Groupe a créé avec Banco de Credito e Inversiones (BCI), leader de la banque de détail du pays, la première société d'assurance détenue conjointement par un assureur et un établissement bancaire.



MOBILE

Tout collaborateur mobile développe des compétences nouvelles. Ces compétences accroissent les performances globales de l'équipe et de l'entreprise.



Assurance

En 1999, sur un marché où l'assurance vie est très dynamique, l'accès d'AXA Seguros Vida au réseau de distribution de BCI, conjugué avec le développement du réseau traditionnel, devrait permettre un doublement du chiffre d'affaires, particulièrement en assurance vie.

L'assurance dommages devrait bénéficier de la mise en place d'une plate-forme de gestion et de règlement des sinistres par téléphone, ce qui constitue une innovation au Chili.

URUGUAY

Le Groupe est présent sur le marché de l'assurance dommages, à l'exclusion de l'automobile, à travers la société AXA Seguros Uruguay, qui distribue ses produits par courtage.

Proche et Moyen-Orient

Déjà présent en Arabie Saoudite et aux Émirats arabes unis, le Groupe souhaite accroître sa présence dans la péninsule arabique. Il entend également développer des affaires conjointes avec d'autres entités du Groupe, en particulier avec AXA Investment Managers, AXA Global Risks et AXA Ré.



GLOB'ALL + LOC'ALL
AXA est un grand Groupe international. Le manager tire parti de cette taille et de cette internationalisation en appliquant le principe du Think Global, Act Local.



Activités internationales

AXA GLOBAL RISKS

Dans un contexte difficile, marqué par la poursuite des baisses de tarifs, AXA Global Risks a poursuivi la remise en ordre de ses opérations, en particulier de celles d'AXA Global Risks US. La société a également conduit d'importantes restructurations juridiques qui se sont traduites, notamment, par la fusion-absorption de La Réunion Française et par le transfert du portefeuille d'entreprises de moins de 1 000 salariés à AXA Courtage.

L'implantation internationale d'AXA Global Risks s'est renforcée avec la création d'une succursale à Milan et l'installation de plusieurs départements dédiés au sein des sociétés d'assurance du Groupe. AXA Global Risks est désormais en mesure de gérer des contrats dans plus de 70 pays au sein de son propre réseau ou via ses correspondants.

Le chiffre d'affaires d'AXA Global Risks a enregistré une baisse de 21 % à périmètre et taux de change comparables. Deux éléments expliquent cette évolution : la défense des affaires profitables dans un contexte de baisse des tarifs et la sélectivité de la souscription.

De nouveaux contrats ont été lancés : produits multi-garanties, multipays et pluriannuels, programme international simplifié répondant aux besoins du courtage moyen, flotte auto paneuropéenne, ou risques financiers alternatifs...

La contribution d'AXA Global Risks au résultat du Groupe ressort en perte à 561 millions de francs, la société ayant dû passer d'importantes provisions sur des engagements antérieurs.

Perspectives 1999

L'absence de provisionnement exceptionnel et la poursuite de l'amélioration de la gestion devraient entraîner un net redressement de la rentabilité.

ASSISTANCE

Le Groupe a confirmé, en 1998, sa place de deuxième intervenant sur le marché mondial de l'assistance. Au cours de l'année 1998, les fusions opérationnelles ont été menées à bien dans tous les pays. Chaque société est désormais placée sous l'autorité d'une équipe de direction unique et dispose d'un même système d'information. La restructuration juridique a également été achevée, permettant à toutes les filiales d'être regroupées dans la société holding AXA Assistance.

L'exercice a été marqué par l'ouverture de deux nouvelles implantations, au Maroc et en République tchèque. Poursuivant l'amélioration de son service au client, AXA Assistance a obtenu l'extension de la certification ISO 9000 à plusieurs filiales, dont la France, la Belgique, le Royaume-Uni, Taiwan, les Pays-bas, l'Espagne et le Brésil.

Le chiffre d'affaires a augmenté de 6 %, grâce au développement commercial engagé dans tous les pays où opère AXA Assistance.

La contribution de l'assistance au résultat du Groupe ressort à 68 millions de francs, contre une perte de 26 millions de francs en 1997. Les actions de redressement conduites en 1997 ont porté leurs fruits et le poids des frais généraux s'est sensiblement réduit.

Perspectives 1999

L'activité devrait bénéficier de la poursuite du développement international, au Canada et en Australie en particulier, de la mobilisation commerciale des équipes et de l'amélioration constante du service au client.

Avec la fin des opérations de restructuration de la société et les effets bénéfiques de l'assainissement du portefeuille, la rentabilité devrait continuer à progresser. Les actions engagées pour diminuer encore les frais généraux devraient également y contribuer.



Réassurance

Le marché mondial de la réassurance a été affecté par une nouvelle baisse des tarifs, surtout sensible dans les traités non proportionnels et dans les facultatives. Dans ce contexte, l'accroissement mécanique des taux de sinistralité a accentué le déséquilibre des résultats techniques. Les programmes de couverture et les résultats financiers ont permis de préserver la rentabilité des opérations.

AXA RÉ

L'évolution défavorable du marché a conduit AXA Ré à maintenir une politique de souscription et une gestion prudentes. La société a réduit son activité sur les marchés les plus déprimés, en Europe et en Asie notamment.

En dépit de conditions tarifaires difficiles, le chiffre d'affaires d'AXA Ré a augmenté de 2 % en 1998. Le recul de 60 % de l'activité en assurance de personnes a été plus que compensé par l'augmentation de 12 % du chiffre d'affaires des autres branches et par la forte croissance (+ 70 %) de l'activité d'AXA Ré Finance. Cette société a bénéficié du lancement de nouveaux produits et de la confirmation, par les agences spécialisées, de sa notation AAA.

La contribution de la réassurance au résultat du Groupe est passée de 813 millions de francs à 934 millions de francs. En dépit de la forte baisse des tarifs et

de l'augmentation des frais généraux, liée à la mise en œuvre d'un plan informatique ambitieux, la rentabilité de la réassurance reste satisfaisante tout en permettant de renforcer le niveau des provisions.

Perspectives 1999

Dans un contexte de marché qui ne devrait pas s'améliorer, le chiffre d'affaires d'AXA Ré dans les branches traditionnelles devrait être stable. Il devrait bénéficier de la mise en œuvre d'une stratégie qui vise à conquérir de nouveaux marchés, tout en accentuant la globalisation de la gestion de la société.

Sauf événement majeur, la contribution au résultat devrait être en ligne avec celle de 1998.

40

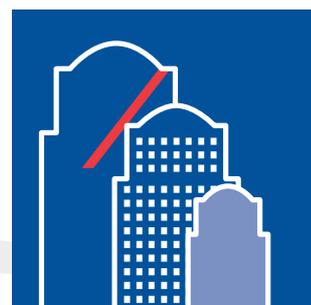
La contribution de la réassurance au résultat du Groupe a augmenté de 15 %, notamment grâce à la bonne tenue des résultats de la gestion financière.

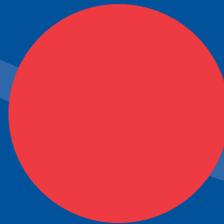
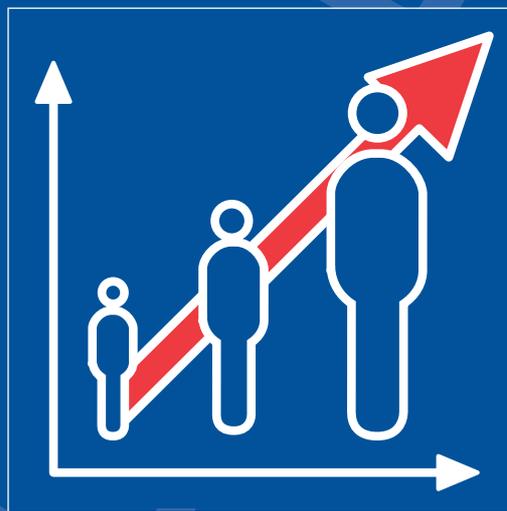


INTRABUSINESS

Chaque unité de l'entreprise doit être managée comme une entreprise dans l'entreprise.

En aucun cas, les objectifs de cette unité ne doivent être traités comme prioritaires par rapport aux objectifs de son entreprise et de ceux du Groupe.





*Gestion d'actifs
et services financiers*

Gestion d'actifs et services financiers

Avec 3 667 milliards de francs, soit 559 milliards d'euros d'actifs gérés au 31 décembre 1998, en hausse de 15 % par rapport à 1997, AXA est un des tout premiers gestionnaires d'actifs du monde. L'augmentation enregistrée au cours de l'exercice provient d'une progression sensible de la collecte pour compte propre et pour compte de tiers. Elle résulte également de la forte appréciation des marchés d'actions et d'obligations, qui ont été marqués par une grande volatilité à la fin de l'été 1998.

É tats - U n i s

ALLIANCE CAPITAL MANAGEMENT

Filiiale à 56,7 % d'Equitable et gestionnaire de ses actifs, Alliance Capital Management développe également une activité de gestion d'actifs pour le compte d'investisseurs institutionnels et de particuliers. Au 31 décembre 1998, les actifs gérés par la société s'élevaient à 287 milliards de dollars, en augmentation de 31 % par rapport à la même date de 1997. Sur ce total, les actifs gérés pour compte de tiers et au titre des contrats d'assurance vie en unités de compte représentaient 263 milliards de dollars.

L'augmentation de 36 % du chiffre d'affaires d'Alliance Capital Management traduit, tout d'abord, les performances de la gestion de la société dans un contexte de marché pourtant heurté. Elle résulte également de la forte progression de la gestion institutionnelle, qui a notamment enregistré la signature de plus de 140 nouveaux mandats. Par ailleurs, le développement des

fonds mutuels destinés aux particuliers s'est poursuivi à un rythme rapide. Alliance Capital Management a ainsi augmenté ses parts de marché auprès des grands distributeurs indépendants.

Dans le même temps, la société a continué de renforcer sa présence à l'international. Le nombre de mandats institutionnels qu'elle gère au Japon s'est sensiblement accru, tandis que la commercialisation par courtage de fonds communs destinés aux particuliers a progressé. Pour étendre son réseau, Alliance Capital Management a conclu de nouveaux accords de distribution ou de joint-ventures en Amérique latine, en Asie et en Europe. Elle a notamment signé un accord, en Italie, avec le groupe bancaire EPTA.

La contribution d'Alliance Capital Management (hors éléments non-récurrents) au résultat du Groupe augmente à 298 millions de francs, contre 249 millions de francs en 1997.

Perspectives 1999

La qualité reconnue de la gestion d'Alliance Capital Management devrait contribuer à l'augmentation des actifs gérés pour le compte d'investisseurs institutionnels et de particuliers. L'accès à des canaux de distri-



→ Europe - Octobre 1998
AXA Investment Managers prend une participation dans la société de gestion américaine, Barr Rosenberg, renommée AXA Rosenberg. Basée en Californie, la Société, spécialisée dans la gestion quantitative d'actions, gère environ 38 milliards de francs.

États-Unis - Europe

bution encore inexploités (banques, compagnies d'assurance) devrait également favoriser l'activité, de même que la croissance des actifs gérés dans le cadre de fonds de pension à cotisations définies pour les petites et moyennes entreprises.

La maîtrise des frais généraux et la bonne tenue de l'activité devraient permettre une nouvelle croissance de la contribution d'Alliance Capital Management au résultat du Groupe.

Europe

AXA INVESTMENT MANAGERS

Pour accélérer son développement sur le marché porteur de la gestion d'actifs pour compte de tiers en Europe, le Groupe a poursuivi, en 1998, la construction de sa société de gestion d'actifs, AXA Investment Managers.

L'organisation opérationnelle de cette entité regroupe désormais, au sein d'AXA Investment Managers, AXA Investment Managers Paris, Bruxelles, La Haye, Milan et Hong Kong, ainsi qu'AXA Colonia KAG, AXA Sun Life Asset Management et Quantitative and Structured Investments, dont les produits à haute valeur ajoutée sont vendus dans toute l'Europe.

Afin d'accroître la cohérence et la qualité de la gestion, ce processus d'intégration s'est accompagné de la constitution d'équipes paneuropéennes appelées à travailler en réseau. Responsables de la gestion des portefeuilles, de l'analyse financière et de la gestion des clients, elles exercent également une fonction de support des sociétés locales dans le domaine du marketing.

Au cours de l'année 1998, AXA Investment Managers a réalisé deux acquisitions importantes.

D'une part, la société a racheté Barclays Global Investors Hong Kong, qui gère environ 1 milliard d'euros d'actifs. À la suite de cette opération, qui permet au Groupe de devenir le quatrième gestionnaire d'actifs institutionnels du territoire, la fusion de cette entité avec National Mutual Funds Management Hong Kong a été engagée, portant les actifs totaux sous gestion d'AXA Investment Managers Hong Kong à près de 3 milliards d'euros.

D'autre part, AXA Investment Managers a acquis la majorité du capital de Barr Rosenberg, devenu AXA Rosenberg, société établie en Californie et gérant environ 7 milliards de dollars d'actifs uniquement selon des méthodes quantitatives. AXA Rosenberg bénéficiera de la capacité de distribution du Groupe, tandis qu'AXA Investment Managers pourra tirer parti du savoir-faire reconnu d'AXA Rosenberg dans la construction de modèles d'investissement très sophistiqués et la conception de produits à haute valeur ajoutée.

Au total, le montant des actifs gérés par AXA Investment Managers au 31 décembre 1998 s'élevait à 1 268 milliards de francs, dont 138 milliards de francs d'actifs gérés pour compte de tiers et 117 milliards de francs pour les contrats d'assurance à capital variable.



AXA Investment Managers a fortement augmenté ses actifs gérés pour compte de tiers et renforcé son organisation à l'échelle européenne.



FEED-BACK

Le manager donne des impulsions et diffuse les politiques de l'entreprise, il en reçoit un feedback. C'est à ce prix que l'entreprise retire un bénéfice des changements.



Gestion d'actifs et services financiers

L'activité d'AXA Investment Managers Paris a été satisfaisante, avec une augmentation de 60 % des actifs gérés pour compte de tiers, et des performances qui lui ont permis d'être classée parmi les meilleures sociétés du marché pour plusieurs catégories de produits, en particulier les actions françaises. Au 31 décembre 1998, les actifs gérés par AXA Investment Managers Paris s'élevaient à près de 580 milliards de francs, soit 88 milliards d'euros.

Au Royaume-Uni, AXA Sun Life Asset Management (AXA SLAM) a enregistré de bonnes performances et porté ses actifs sous gestion à plus de 55 milliards d'euros, en particulier grâce à une importante campagne de sensibilisation des conseillers financiers indépendants (IFAs).

En Allemagne, les performances d'AXA Colonia KAG ont été satisfaisantes, le montant des actifs gérés s'étant élevé à la fin de l'année à 23 milliards d'euros. AXA Investment Managers à La Haye et à Bruxelles ont également enregistré des résultats prometteurs.

En 1998, le chiffre d'affaires des deux entités consolidées, AXA Investment Managers Paris et AXA SLAM, a progressé de 50 %. Plusieurs éléments expliquent cette performance : la forte croissance des encours d'OPCVM commercialisés par des banques, des hypermarchés ou en direct, la signature de nouveaux mandats institutionnels importants et la croissance sensible des contrats en unités de compte distribués par les compagnies d'assurance du Groupe.

La contribution au résultat ressort à 244 millions de francs contre 168 millions de francs en 1997.

Perspectives 1999

Tout en achevant les restructurations juridiques liées à l'intégration des sociétés européennes de gestion d'actifs, AXA Investment Managers devrait continuer à renforcer ses équipes et à consolider la mise en place de son organisation européenne.

La société devrait investir ses ressources de façon sélective dans les marchés, les réseaux de distribution et les produits les plus prometteurs. Cette stratégie devrait lui permettre d'atteindre deux objectifs : servir dans les meilleures conditions les sociétés d'assurance et poursuivre le développement de la gestion pour compte de tiers auprès des institutionnels et des particuliers dans toute l'Europe.

L'activité d'AXA Investment Managers, qui devrait intégrer la gestion des actifs des sociétés japonaises d'AXA, devrait progresser à un rythme rapide, notamment grâce au développement de la sicav à compartiments, AXA World Funds. Ce fonds, qui propose dix-huit options d'investissement, est géré par les sept sociétés de gestion du Groupe. Constituant un véritable produit de placement transfrontières, il est destiné à être vendu en direct et à travers les contrats d'assurance vie en unités de compte, en collaboration avec les compagnies d'assurance d'AXA.





AUSTRALIE ET NOUVELLE-ZÉLANDE

National Mutual Funds Management (NMF) gère les actifs de la compagnie d'assurance vie et d'investisseurs institutionnels tiers, comme les actifs de particuliers. La société a également sa propre force de vente qui commercialise une gamme complète de produits d'épargne-retraite et de placement.

Au 31 décembre 1998, les actifs gérés par NMF représentait 24,5 milliards de dollars australiens.

La contribution de NMF au résultat du Groupe s'est élevée à 8 millions de francs.

Perspectives 1999

Sur un marché qui devrait progresser de plus de 10 %, National Mutual Funds Management devrait privilégier les secteurs les plus dynamiques, notamment, les fonds de pension des petites et moyennes entreprises et des syndicats, ainsi que les placements des particuliers. Cette stratégie devrait entraîner une rationalisation de la gamme de produits. Pour tirer pleinement parti des opportunités du marché, la société se recentrera sur les marchés australien et néo-zélandais et mettra en œuvre un programme de réduction de ses coûts.

Autres services financiers

DONALDSON, LUFKIN & JENRETTE (DLJ)

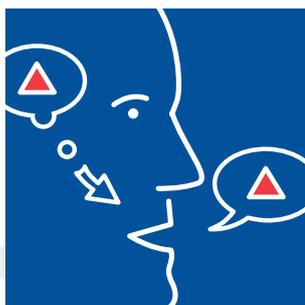
Filiale d'Equitable, DLJ est l'une des plus importantes banques d'affaires américaines. Après avoir enregistré un résultat record au premier semestre, la société a su résister à la crise financière grâce à sa faible exposition sur les marchés émergents et les fonds spéculatifs.

Son activité a été particulièrement soutenue dans le conseil en fusions et acquisitions, avec une augmentation de 55 % des honoraires. La société a également accru ses parts de marché dans les obligations à haut rendement, où elle détient la première place, et dans

les émissions d'obligations convertibles, dont elle est le deuxième intervenant du marché. Dans l'intermédiation financière, les transactions sur Internet de DLJ Direct, qui enregistre plus de 20 000 ordres de Bourse par jour, se sont accrues de plus de 80 %, entraînant un doublement des actifs gérés à 1,2 milliard de dollars.

Au cours de l'année, DLJ a accéléré son développement en Europe. À Londres, ses équipes, qui comptent plus de 1 000 collaborateurs, opèrent dans le domaine des fusions et acquisitions.

Faiblement exposée sur les marchés émergents et les fonds spéculatifs, la banque d'affaires DLJ a bien résisté à la crise financière.



ÊTRE POSITIF

Le collaborateur positif est ouvert. Avant de porter un jugement et de décider, manager et collaborateurs regardent d'un œil favorable les idées et propositions nouvelles.

Gestion d'actifs et services financiers

DLJ opère également dans les activités de marchés de capitaux européens et de l'intermédiation financière. Sa filiale, London Global Securities, est leader sur le marché international des prêts de titres. À Paris, la société a également ouvert un bureau spécialisé dans les fusions et acquisitions.

Par ailleurs, DLJ Direct a signé un accord avec la deuxième banque commerciale japonaise, Sumitomo Bank, portant sur la création d'une société de courtage en ligne, dont le capital sera détenu à parité par les deux partenaires.

Au total, le chiffre d'affaires de DLJ a progressé de 14 % en 1998. Le ralentissement de la croissance est lié à l'impact de la crise financière sur les activités de banque d'affaires et de marchés de capitaux au second semestre.

La crise financière et le coût du développement en Europe se sont traduits par une diminution de 9 % du résultat de DLJ par rapport à 1997. Le résultat 1998 représente le deuxième meilleur résultat de l'histoire de la société.

La contribution de DLJ au résultat du Groupe s'établit à 855 millions de francs.

Perspectives 1999

Le chiffre d'affaires et le résultat de DLJ devraient notamment bénéficier de la montée en puissance des activités européennes et surtout de la bonne tenue des activités de fusions-acquisitions et d'intermédiation de la société.

AXA BANQUE

Les activités d'AXA Banque se situent dans le prolongement de celle des sociétés d'assurance et de gestion d'actifs du Groupe. Elle agit principalement en qualité de banque du Groupe AXA, fournissant des services de gestion d'épargne, de conservation de titres, de centralisation du pilotage des flux de titres et d'espèces, ainsi que des services bancaires traditionnels aux assurés et aux agents généraux du Groupe.

AXA CRÉDIT

Spécialisé dans les crédits à la consommation, AXA Crédit les commercialise principalement auprès des clients d'AXA.

BANQUE IPPA / ANHYP

Filiale de la Royale Belge, la Banque Ippa offre une gamme complète de produits financiers aux particuliers, aux professions libérales et aux petites entreprises. Son réseau commercialise également les produits d'assurance de la Royale Belge. L'acquisition, en 1998, de la Banque d'épargne Anhyp permettra à la compagnie de renforcer la complémentarité de ses activités d'assurance et de banque de détail.

Malgré la volatilité des marchés financiers au second semestre, DLJ a enregistré, en 1998, le deuxième meilleur résultat de son histoire.



L'ADÉQUATION

Tout collaborateur est adapté à son poste. Toutefois le manager s'assure que les challenges sont motivants pour que le collaborateur tienne son poste, s'adapte et contribue ainsi à la progression de l'entreprise.



Compte de résultat consolidé 1998

(en millions de francs)

	Dommages	Vie	Réassurance	Services financiers	Holdings	Total
Cotisations émises	87 110	212 834	9 462			309 406
Revenus des services financiers et holdings				62 500	5	62 505
Total du chiffre d'affaires	87 110	212 834	9 462	62 500	5	371 911
Variation des provisions de cotisations	709	(30)	(467)			212
Résultat de la gestion financière	13 144	73 871	2 378	2 081	810	92 284
Produits bruts d'exploitation	100 963	286 675	11 373	64 581	815	464 407
Charges techniques brutes de l'assurance	(72 279)	(246 853)	(7 661)			(326 793)
Résultat des cessions en réassurance	1 628	3	866			2 497
Frais d'acquisition des contrats d'assurance	(13 599)	(15 876)	(2 804)			(32 279)
Frais d'administration de l'assurance	(12 336)	(10 724)	(417)			(23 477)
Frais de gestion des services financiers et holdings				(58 392)	(970)	(59 362)
Résultat d'exploitation	4 377	13 225	1 357	6 189	(155)	24 993
Amortissement des écarts d'acquisition	(61)	(29)	(29)	(73)	(421)	(613)
Résultat avant impôt	4 316	13 196	1 328	6 116	(576)	24 380
Impôt sur les bénéfices	(1 094)	(3 716)	(260)	(1 978)	(970)	(8 018)
Contribution des sociétés mises en équivalence	16	40			14	70
Résultat net total	3 238	9 520	1 068	4 138	(1 532)	16 432
Intérêts minoritaires dans le résultat	(1 174)	(3 025)	(134)	(2 383)	326	(6 390)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	2 064	6 495	934	1 755	(1 206)	10 042



Bilan consolidé

(en millions de francs)

Actif	1998			1997	1996
	Brut	Dépréciation et Amortissement	Net		
Écarts d'acquisition	16 208	4 516	11 692	5 702	4 667
Titres mis en équivalence	7 827		7 827	13 544	3 629
Obligations	744 070	462	743 608	690 434	257 753
Actions	210 066	3 719	206 347	184 619	43 652
Prêts	154 045	5 905	148 140	134 034	68 276
Immobilier	98 632	10 561	88 071	100 056	50 736
Placements représentatifs des provisions techniques afférentes aux contrats "with-profits" britanniques	122 748		122 748	116 216	43 094
Placements représentatifs des provisions techniques afférentes aux contrats en unités de compte	501 280		501 280	452 364	227 457
Titres de transaction	92 091	4	92 087	129 009	109 490
Valeurs reçues en pension	133 710	4	133 706	151 270	113 092
Total des actifs investis	2 064 469	20 655	2 043 814	1 971 546	917 179
Intérêts courus non échus	18 169		18 169	17 648	6 788
Comptes de règlements de l'activité bancaire	193 634		193 634	168 922	87 274
Frais d'acquisition différés des contrats	41 229	2 417	38 812	35 868	24 538
Valeur de portefeuille des sociétés d'assurance vie	18 477	2 565	15 912	18 682	6 832
Autres actifs	147 763	13 804	133 959	142 142	54 315
Disponibilités	68 357		68 357	53 832	24 136
TOTAL GÉNÉRAL	2 567 306	43 957	2 524 349	2 413 995	1 125 729



SANS DÉLAI

*Une fois la décision prise,
il faut agir rapidement*



(en millions de francs)

Passif	1998	1997	1996
Capital	21 017	19 881	11 588
Primes d'émission, de fusion et d'apport	33 574	25 621	11 733
Réserves consolidées	24 164	25 248	17 707
Résultat consolidé	10 042	7 920	3 809
Fonds propres part du Groupe	88 798	78 670	44 837
Intérêts minoritaires dans les réserves	27 963	41 242	18 448
Intérêts minoritaires dans le résultat	6 390	5 264	2 098
Fonds propres totaux	123 151	125 176	65 383
Autres fonds propres	3 111	3 111	1 260
Dettes et emprunts subordonnés	17 752	15 185	8 490
Provisions pour risques et charges	41 632	39 810	13 805
Provisions mathématiques	861 091	859 521	346 619
Provisions techniques des contrats "with-profits" britanniques	122 748	116 502	43 094
Provisions techniques des contrats en unités de compte	501 294	452 002	228 840
Provisions de sinistres	203 393	195 374	66 013
Provisions pour primes non acquises	28 223	27 887	12 813
Provisions techniques nettes de réassurance	1 716 749	1 651 286	697 379
Dettes financières	27 220	28 569	23 146
Dettes des services financiers liées à l'exploitation bancaire	40 328	36 157	17 619
Valeurs données en pension	225 797	219 883	154 003
Comptes de règlements de l'activité bancaire	148 418	156 198	103 438
Autres dettes	180 191	138 967	41 206
TOTAL GÉNÉRAL	2 524 349	2 414 342	1 125 729



Organigramme simplifié du Groupe

au 31 mars 1999

Assurance

Amérique du Nord et du Sud

CANADA

AXA ASSURANCES

AXA INSURANCE

ÉTATS-UNIS

EQUITABLE LIFE
ASSURANCE

ARGENTINE

AXA SEGUROS

BRÉSIL

AXA
(UAP MULTIPLIC)

CHILI

AXA BCI

URUGUAY

AXA SEGUROS

Europe

ALLEMAGNE

AXA COLONIA

NORDSTERN

SICHER DIRECT

AUTRICHE

AXA COLONIA

BELGIQUE

AXA ROYALE
BELGE

ESPAGNE

AXA SEGUROS

DIRECT SEGUROS

FRANCE

AXA ASSURANCES

AXA COURTAGE

AXA CONSEIL

DIRECT ASSURANCE

AXIVA

THEMA VIE

HONGRIE

COLONIA
BIZTOSITO

ITALIE

AXA
ASSICURAZIONI

LUXEMBOURG

AXA ASSURANCES

PAYS-BAS

AXA
VERZEKERINGEN

PORTUGAL

AXA SEGUROS

ROYAUME-UNI

AXA SUN LIFE

AXA INSURANCE

AXA DIRECT

AXA ASSURANCE

SUISSE

AXA ASSURANCES

TURQUIE

AXA OYAK

Afrique

CAMEROUN

CIE CAMEROUNAISE
D'ASSURANCE ET
DE RÉASSURANCE

CÔTE D'IVOIRE

AXA ASSURANCES

GABON

AXA ASSURANCES

GUINÉE

UNION GUINÉENNE
D'ASSURANCE ET
DE RÉASSURANCE

KENYA

PROVINCIAL
INSURANCE

MAROC

AXA AL AMANE

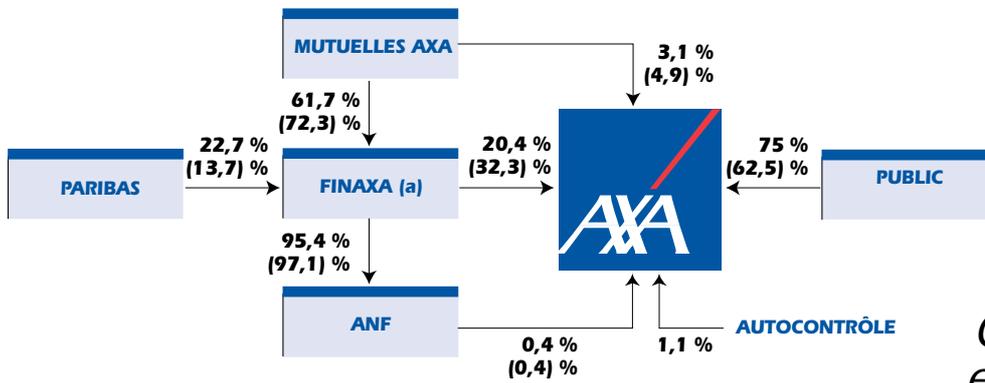
NIGER

UNION GÉNÉRALE
DES ASSURANCES
DU NIGER

SÉNÉGAL

AXA ASSURANCES

Les noms des sociétés utilisés dans cet organigramme simplifié sont des marques commerciales et non des dénominations sociales. Ces sociétés sont contrôlées par AXA (intérêt économique et/ou contrôle effectif majoritaire[s]).



Gestion d'actifs et services financiers

Asie et Pacifique

AUSTRALIE NOUVELLE-ZÉLANDE

NATIONAL MUTUAL LIFE

AXA DIRECT

NATIONAL MUTUAL HEALTH INSURANCE

MALAISIE

SIME AXA

AUSTRALIAN CASUALTY & LIFE

PHILIPPINES

PHILIPPINE AXA LIFE

CHINE

AXA

SINGAPOUR

AXA INSURANCE

CORÉE

DONGBU AXA

AXA LIFE

HONG KONG

AXA INSURANCE

TAÏWAN

NATIONAL MUTUAL HOLDING

AXA CHINA REGION

THAÏLANDE

KRUNGTHAI AXA LIFE

INDONÉSIE

ASURANSI AXA INDONESIA

AXA INSURANCE

TEMPO NATIONAL MUTUAL LIFE

VIETNAM

AXA

JAPON

AXA LIFE

Risques internationaux

AXA GLOBAL RISKS

Assistance

AXA ASSISTANCE

Réassurance

BELGIQUE

ROYALE BELGE RÉ

ÉTATS-UNIS

AXA REINSURANCE

AXA RE LIFE

AXA SPACE

FRANCE

AXA RÉ

AXA RÉ FINANCE

MONACO

CGRM

ROYAUME-UNI

AXA RE UK

SINGAPOUR

AXA RE ASIA

Gestion d'actifs

ALLIANCE CAPITAL MANAGEMENT

AXA INVESTMENT MANAGERS :

- AXA COLONIA ASSET MANAGEMENT
- AXA COLONIA KAG
- AXA INVESTMENT MANAGERS BRUXELLES
- AXA INVESTMENT MANAGERS DEN HAAG
- AXA INVESTMENT MANAGERS HONG KONG
- AXA INVESTMENT MANAGERS MILANO
- AXA INVESTMENT MANAGERS PARIS
- AXA INVESTMENT MANAGERS QUANTATIVE AND STRUCTURED INVESTMENTS
- AXA ROSENBERG
- AXA SUN LIFE ASSET MANAGEMENT
- AXA INVESTMENT MANAGERS TOKYO

NATIONAL MUTUAL FUNDS MANAGEMENT

Services financiers

ALLEMAGNE

COLONIA BAUSPARKASSE

BELGIQUE

BANQUE IPPA/ANHYP

FRANCE

AXA BANQUE

AXA CRÉDIT

BANQUE WORMS

AXA IMMOBILIER

INTERNATIONAL

DONALDSON LUFKIN & JENRETTE

() : en droit de vote

(a) : directement et indirectement

Adresses

A s s u r a n c e

AXA

21-23, avenue Matignon
75008 Paris
Téléphone : (33) 1 40 75 57 00
Télécopie : (33) 1 40 75 47 92

Internet : www.axa.com

Présidence

Secrétariat Général

Direction des Investissements
et des Sociétés Immobilières
et Financières

Direction Générale Holdings
et Fonctions Centrales

Direction Plan Budgets
Résultats

Direction Juridique Centrale

Direction Centrale des Finances

Direction des Ressources
Humaines et de la
Communication

Audit Central Groupe

Direction Générale Assurance
Hors France, USA
& Royaume-Uni

FINAXA

23, avenue Matignon
75008 Paris
Téléphone : (33) 1 40 75 57 00
Télécopie : (33) 1 40 75 47 92

Amérique du Nord

CANADA

AXA ASSURANCES

2020, rue University
Bureau 600
Montréal - Québec - H3A 2A5
Téléphone : (1) (514) 282 1914
Télécopie : (1) (514) 282 9588

AXA ASSURANCES

1100, boulevard René-Lévesque
Ouest - 16^e étage
Montréal - Québec - H3A 2A5
Téléphone : (1) (514) 392 6000
Télécopie : (1) (514) 392 6328

AXA INSURANCE

5700 Yonge Street
Bureau 1400
North York - Ontario - M2M 4K2
Téléphone : (1) (416) 250 1992
Télécopie : (1) (416) 250 5833

AXA PACIFIC INSURANCE

999 Hastings West Street
2nd floor
P.O. Box 22
Vancouver - (B.C.) - V6C 2W2
Téléphone : (1) (604) 669 4247
Télécopie : (1) (604) 682 6693

ICON

ICON Building
187 Kenmout Road
P.O. Box 8485
St John's
Newfoundland - A1B 3N9
Téléphone : (1) (709) 758 5650
Télécopie : (1) (709) 579 4500

ÉTATS-UNIS

AXA GLOBAL RISKS

1 Seaport Plaza
199 Water Street
New York - NY 10038
Téléphone : (1) (212) 412 07 00
Télécopie : (1) (212) 412 07 01

THE EQUITABLE LIFE

ASSURANCES SOCIETY

1290 Avenue of the Americas
New York - NY 10104
Téléphone : (1) (212) 554 1234
Internet : www.equitable.com

Europe

ALLEMAGNE

AXA COLONIA KONZERN AG

Gereonsdriesch 9-11
Postfach 10-07-26
50447 Köln
Téléphone : (49) 221 148 105
Télécopie : (49) 221 148 4921

SICHER DIRECT

An der Trift 65
63303 Dreieich
Téléphone : (49) 6103 989 0
Télécopie : (49) 6103 989 500

AUTRICHE

AXA NORDSTERN

COLONIA
Uraniastrasse 2
1010 Vienne
Téléphone : (43) 1 711 50 10211
Télécopie : (43) 1 711 50 10212

BELGIQUE

AXA ROYALE BELGE

Boulevard du Souverain, 25
1170 Bruxelles
Téléphone : (32) 2 678 6111
Télécopie : (32) 2 678 9340

DE KORTRIJKSE

VERZEKERING

Lekkerbeetstraat 5/7
8500 Kortrijk
Téléphone : (32) 56 24 0211
Télécopie : (32) 56 24 0215

JURIS

Rue Jourdan, 95
1060 Bruxelles
Téléphone : (32) 2 542 9708
Télécopie : (32) 2 542 2179

MAXIS

Boulevard du Souverain, 25
1170 Bruxelles
Téléphone : (32) 2 678 6111
Télécopie : (32) 2 678 9340

ESPAGNE

AXA SEGUROS

Paseo de la Castellana, 79
28046 Madrid
Téléphone : (34) 91 538 8200
Télécopie : (34) 91 555 3197

DIRECT SEGUROS

C/Ronda Pontente, 14
C. Empresarial "Euronova"
28760 Tres Cantos - Madrid
Téléphone : (34) 91 806 9500
Télécopie : (34) 91 806 9545

FRANCE

AXA ASSISTANCE

22, rue du Gouverneur-
Général Éboué
92798 Issy-les-Moulineaux
Cedex 09
Téléphone : (33) 1 55 92 40 00
Télécopie : (33) 1 55 92 40 70

AXA ASSURANCES

Tour AXA
1, place des Saisons
92083 Paris-la-Défense Cedex
Téléphone : (33) 1 47 74 10 01
Télécopie : (33) 1 47 74 28 22

AXA CONSEIL

21, rue de Châteaudun
75449 Paris Cedex 09
Téléphone : (33) 1 44 67 63 63
Télécopie : (33) 1 44 67 66 65

AXA COURTAGÉ

26, rue Louis-le-Grand
75119 Paris Cedex 02
Téléphone : (33) 1 49 49 40 00
Télécopie : (33) 1 49 49 47 00

AXA FRANCE ASSURANCE

Tour AXA
1, place des Saisons
92083 Paris-la-Défense Cedex
Téléphone : (33) 1 47 74 10 01
Télécopie : (33) 1 47 74 28 22

AXA GLOBAL RISKS

4, rue Jules-Lefebvre
75009 Paris
Téléphone : (33) 1 56 92 80 00
Télécopie : (33) 1 56 92 80 01

DIRECT ASSURANCE

Parc des Fontaines
163-167, avenue Georges
Clemenceau
92742 Nanterre Cedex
Téléphone : (33) 1 46 14 45 00
Télécopie : (33) 1 46 14 45 65

JURIDICA

7 ter, rue de la Porte de Buc
78009 Versailles Cedex
Téléphone : (33) 1 30 97 90 00
Télécopie : (33) 1 30 97 90 89

MAXIS

26, rue Louis le Grand
75119 Paris Cedex 02
Téléphone : (33) 1 49 49 40 00
Télécopie : (33) 1 49 49 47 00

MUTUELLE

SAINT-CHRISTOPHE

ASSURANCES

277, rue Saint Jacques
75256 Paris Cedex 05
Téléphone : (33) 1 48 00 76 00
Télécopie : (33) 1 48 00 76 27

GRÈCE

NORDSTERN COLONIA

HELLAS

Dionysiou Areopagitou § Makri 1
11742 Athènes
Téléphone : (30) 1 92 90 808
Télécopie : (30) 1 92 31 952

HONGRIE

AXA COLONIA BIZTOSITO

Robert Karoly Korut 76-78
1134 Budapest
Téléphone : (36) 1 270 9800
Télécopie : (36) 1 349 8321

IRLANDE

AXA COLONIA VERSICHERUNG

AG – IRELAND BRANCH

AXA COLONIA INSURANCE

IRELAND

International House
3 Harbourmaster Place I.F.S.C.
Dublin 1
Téléphone : (353) 1 6700 677
Télécopie : (353) 1 6700 688

ITALIE

AXA ASSICURAZIONI

Via Consolata, 3
10122 Torino
Téléphone : (39) 011 57741
Télécopie : (39) 011 4369161

AXA ASSICURAZIONI

Via Leopardi, 15
20123 Milano
Téléphone : (39) 02 4 80841
Télécopie : (39) 02 4 8084331

LUXEMBOURG

AXA ASSURANCES

LUXEMBOURG

6, rue Adolphe
L-1116 Luxembourg
Téléphone : (352) 44 24 24 1
Télécopie : (352) 44 68 88

AXA ASSURANCES

LUXEMBOURG

7, rue de la Chapelle
L-Luxembourg 1325
Téléphone : (352) 45 46 46 1
Télécopie : (352) 44 51 58

PAYS-BAS

AXA VERZEKERINGEN

Postbus 30810
3503 AR Utrecht
St Jacobsstraat 200
3511 BT-Utrecht
Téléphone : (31) 30 230 90 00
Télécopie : (31) 30 230 90 01

PORTUGAL

AXA SEGUROS PORTUGAL

Praça Marques Pombal, 14
Apart 1953
1508 Lisbonne
Téléphone : (351) 1 350 61 50
Télécopie : (351) 1 350 61 45

ROYAUME-UNI

AXA GLOBAL RISKS

140 Fenchurch Street
EC3M 6BL London
Téléphone : (44) 171 702 66 00
Télécopie : (44) 171 702 69 29

AXA INSURANCE

Stramongate
Kendal
Cumbria LA9 4BE
Téléphone : (44) 153 972 3415
Télécopie : (44) 153 972 7112

AXA INSURANCE

1rst floor Fountain House
130 Fenchurch Street
London EC3M 5DJ
Téléphone : (44) 153 972 3415
(idem Kendal)
Télécopie : (44) 171 626 3059

AXA SUN LIFE

Sun Life Center
P.O. Box 1810
Bristol BS 99 5SN
Téléphone : (44) 117 989 9000
Télécopie : (44) 117 989 1810

SUN LIFE AND PROVINCIAL

HOLDINGS

107 Cheapside
London EC2V 6DU
Téléphone : (44) 171 606 7788
Télécopie : (44) 171 726 4749

SUISSE

AXA ASSURANCES

Avenue de Cour, 26
1007 Lausanne 3
Téléphone : (41) 21 617 65 36
Télécopie : (41) 21 616 09 91

TURQUIE

AXA OYAK SIGORTA

Meclisi Mebusan caddesi n° 81
Oyak Han
80040 Salipazari Istanbul
Téléphone : (90) 212 252 60 20
Télécopie : (90) 212 249 48 28

AXA OYAK HAYAT SIGORTA

Büyükdere caddesi n° 116
Imtas Han
80300 Zincirlikuyu Istanbul
Téléphone : (90) 212 274 70 00
Télécopie : (90) 212 272 08 37

Asie-Pacifique

AUSTRALIE

AUSTRALIAN CASUALTY & LIFE

1 Chifley Square
Sydney NSW 2000
Téléphone : (612) 9367 2000
Télécopie : (612) 9221 0302

AXA INSURANCE AUSTRALIA

Level 7
66 Clarence Street
Sydney 2000
Téléphone : (61) 2 9249 3300
Télécopie : (61) 2 9249 3340

NATIONAL MUTUAL

HOLDINGS

447 Collins Street
Melbourne Victoria 3000
Téléphone : (61) 3 9616 3911
Télécopie : (61) 3 9614 2240

CHINE

AXA BEIJING

REPRESENTATIVE OFFICE

Room 19-E – 19th floor
CITIC Building
19 Jianguomenwai Dajie
Beijing 100004
Téléphone : (86) 10 6500 6338
Télécopie : (86) 10 6500 7600

AXA/NM BEIJING

REPRESENTATIVE OFFICE

N° 408 Office Building
Beijing Asia Hotel
8 Xinzhong Xi Jie
Gongti Bei Lu
Beijing 100027
Téléphone : (86) 10 6500 7393
Télécopie : (86) 10 6500 7390

AXA/NM GUANGZHOU

REPRESENTATIVE OFFICE

Rm 2001 Peace World Plaza
362-366 Huanshi Dong Road
Guangzhou 510060
Téléphone : (86) 20 8384 8268
Télécopie : (86) 20 8387 8226

Adresses

AXA WUHAN

REPRESENTATIVE OFFICE

Rm 722 7th floor
White Rose Hotel
750 Minzhu Road
Wuhan 430071
Téléphone : (86) 27 8730 3779
Télécopie : (86) 27 8789 5862

AXA/NM CHENGDU

REPRESENTATIVE OFFICE

Rm 1021 Sichuan Wuzi Hotel
48 Renmindonglu
Shududadao
Chengdu
Sichuan 610015
Téléphone :
(86) 28 6744 456/Rm 1021
Télécopie : (86) 28 6513 351

AXA DALIAN REPRESENTATIVE OFFICE

Rm 718 Dalian Internation Hotel
9 Renmin Road
Dalian
Liaoning 116001
Téléphone :
(86) 411 2638 238/Rm 718
Télécopie : (86) 411 2809 963

AXA-MINMETALS ASSURANCE

12/F China Merchants Tower
66 Lu Jia Zui Road, Pudong
Shanghai 200120
Téléphone : (86) 21 5879 2288
Télécopie : (86) 21 5879 22 99

CORÉE DU SUD

DONGBU AXA LIFE INSURANCE

12th floor, Hyunam Building
#1 Jangkyo-Dong, Jung-Gu
Séoul 100-797
Téléphone : (82) 2 729 5555
Télécopie : (82) 2 729 5521

HONG KONG

AXA ASSURANCE HONG KONG

36/F Hopewell Centre
183 Queen's Road East
Wanchai Hong Kong
Téléphone : (852) 2881 8895
Télécopie : (852) 2882 3760

AXA CHINA REGION

20/F National Mutual Centre
151 Gloucester Road
Wanchai Hong Kong
Téléphone : (852) 2519 1111
Télécopie : (852) 2568 5863

INDONÉSIE

ASURANSI AXA INDONESIA

Gedung Artha Graha, 19th floor
Jana Jend. Sudirman Kav 52-53
Jakarta 12190
Téléphone : (62) 21 515 2301
Télécopie : (62) 21 515 2306

PT TEMPO NATIONAL MUTUAL LIFE

Level 8 Bina Mulia 2
JIHR Rasuna Said Kav 11
Jakarta 12950
Téléphone : (62) 21 520 2016
Télécopie : (62) 21 525 1259

JAPON

AXA LIFE INSURANCE

Yebisu Garden, Place Tower,
18th floor
4-20-3 Ebisu, Shibuya-Ku
Tokyo 150 - 6018
Téléphone : (81) 3 5424 2211
Télécopie : (81) 3 5424 2209

AXA NON LIFE INSURANCE

Ariake Frontier Bldg Tower A
3-1-25 Ariake, Koto-ku
Tokyo 135-8611
Téléphone : (81) 3 3570 8900
Télécopie : (81) 3 3570 8911

MALAISIE

SIME AXA ASSURANCE BERHAD

15th floor
Wisma Sime Darby
Jalan Raja Laut
50350 Kuala Lumpur
Téléphone : (60) 3 293 7888
Télécopie : (60) 3 291 4672

NOUVELLE-ZÉLANDE

NATIONAL MUTUAL LIFE

80 The Tenace
Wellington
Téléphone : (644) 474 4500
Télécopie : (644) 473 0716

PHILIPPINES

PHILIPPINE AXA LIFE

Ground floor, Philippine Life
Centre
Skyland Plaza Building
Sen Gil J. Puyant Avenue
Makati
Téléphone : (632) 810 2129
Télécopie : (632) 759 6761
E-mail : ppl.pres@nm.com

SINGAPOUR

AXA ASSURANCE SINGAPORE

1 Temasek Avenue
21-01 Millenia Tower
Singapore 039192
Téléphone : (65) 338 7288
Télécopie : (65) 434 1739

AXA LIFE INSURANCE

150 Cecil Street
16-00 AXA Life Building
Singapore 069543
Téléphone : (65) 220 1477
Télécopie : (65) 224 8890

AXA REGIONAL REPRESENTATIVE OFFICE

6 Battery Road # 28-03
Singapore 049909
Téléphone : (65) 538 4660
Télécopie : (65) 538 3498
E-mail : mailbox@axarep.com.sg

TAÏWAN

AXA ASSURANCES IARD TAIWAN BRANCH

6 A, 138 Ming Sheng East Road
Section 3
Taipei
Téléphone : (886) 2 547 5566
Télécopie : (886) 2 545 4355
E-mail : axatwn@ms9.hinet.net

NATIONAL MUTUAL LIFE ASSOCIATION

12th floor,
n° 44, Chung Shan N. Road
Section 2
Taipei
Téléphone : (886) 2 531 1199
Télécopie : (886) 2 511 2725

THAÏLANDE

AXA ASSURANCE

Lumpini Tower, 23 F
1168/67 Rama 4 Road
Sathorn
Bangkok 10120
Téléphone : (66) 2 285 6385
Télécopie : (66) 2 285 6383
E-mail : axathai@loxinfo.com.th

AXA LIFE INSURANCE

Level 25, Capital Tower
All Seasons Place
87/1 Wiveless Road
Bangkok 10330
Téléphone : (66) 2 654 3150
Télécopie : (66) 2 654 3140

VIETNAM

HO CHI MINH REPRESENTATIVE OFFICE

Saigon Trade Centre
37 Ton Duc Thang Street
Ho Chi Minh City
Téléphone : (84) 8 220 571
Télécopie : (84) 8 220 570
E-mail : axa-hcmc@hcm.vnn.vn

HANOI REPRESENTATIVE OFFICE

6th floor, Press Club
59 A LY Thai tô Street
Hoan Kiem District
Hanoi
Téléphone : (84) 4 934 3681
E-mail : axa-hn@hn.vnn.vn

Afrique

BÉNIN

UBA

Place du Souvenir
BP 08 0322 Cotonou
Téléphone : (229) 30 02 12
Télécopie : (229) 30 07 69

BURKINA FASO

UAB

08 BP 11041 Ouagadougou 08
Téléphone : (226) 31 26 15
Télécopie : (226) 31 26 20

CAMEROUN

CCAR

11 rue Franqueville
BP 4068 Douala
Téléphone : (237) 42 31 71
Télécopie : (237) 42 64 53

CENTRAFRIQUE

UAP BANGUI

Rue de la Victoire
BP 896 Bangui
Téléphone : (236) 61 31 02
Télécopie : (236) 61 18 48

CÔTE D'IVOIRE

AXA ASSURANCES

CÔTE D'IVOIRE

Avenue Delafosse-Prolongée
01 BP 378 Abidjan 01
Téléphone : (225) 21 73 81
Télécopie : (225) 22 12 43

AXA VIE CÔTE D'IVOIRE

9 avenue Houdaille
01 BP 2016 Abidjan 01
Téléphone : (225) 32 10 11
Télécopie : (225) 22 37 60

GABON

AXA ASSURANCES GABON

Boulevard de l'Indépendance
BP 4047 Libreville
Téléphone : (241) 72 28 97
Télécopie : (241) 74 18 46

AXA VIE GABON

Boulevard de l'Indépendance
BP 2137 Libreville
Téléphone : (241) 72 48 58
Télécopie : (241) 72 48 57

GUINÉE

UGAR

BP 179 Conakry
Téléphone : (224) 41 48 41
Télécopie : (224) 41 17 11

KENYA

UAP PROVINCIAL KENYA

Mutual Building
Kimathi Street
P.O. Box 43013 Nairobi
Téléphone : (254) 2 33 01 73
Télécopie : (254) 2 34 04 83
E-mail : Ugar@mirinet.net.gn

MAROC

AXA AL AMANE

122 avenue Hassan II
20000 Casablanca
Téléphone : (212) 226 72 72
Télécopie : (212) 226 56 64

NIGER

UGAN

Rue Kalley
BP 11935 Niamey
Téléphone : (227) 73 43 85
Télécopie : (227) 73 41 85

SÉNÉGAL

AXA ASSURANCES SÉNÉGAL

5, place de l'Indépendance
BP 182 Dakar
Téléphone : (221) 849 10 10
Télécopie : (221) 823 46 72

TOGO

UAT

169, boulevard du 13 Janvier
Immeuble BICI
BP 495 Lome
Téléphone : (228) 21 10 34
Télécopie : (228) 21 87 24

Amérique latine

ARGENTINE

AXA SEGUROS

Tte Gral J.D. Peron 650 - 5° Piso
1038 Buenos Aires
Téléphone : (54) 4 326 88 81
Télécopie : (54) 4 326 37 42

BRÉSIL

UAP MULTIPLIC

Avenida Rio Branco 80
19° Andar
CEP 20040-000 Rio de Janeiro
Téléphone : (55) 21 296 66 22
Télécopie : (55) 21 507 19 82

CHILI

AXA SEGUROS CHILE

Huérfanos 1189, Piso 3
Santiago du Chili
Téléphone : (56) 2 679 93 50
Télécopie : (56) 2 679 93 60

URUGUAY

AXA SEGUROS URUGUAY

Misiones 1549
11 000 Montevideo
Téléphone : (59) 82 916 08 50
Télécopie : (59) 82 916 08 47
E-mail : axasegur@adinet.com.uy

Moyen-Orient

ARABIE SAOUDITE

AXA INSURANCE

P.O. Box 21044
11475 Riyad
Téléphone : (966) 1 478 02 82
Télécopie : (966) 1 477 30 97

ÉMIRATS ARABES UNIS

UAP EMIRATES

P.O. Box 5630
Abu Dhabi
Téléphone : (971) 2 764 466
Télécopie : (971) 2 760 107

LIBAN

SOCIÉTÉ LIBANO-FRANÇAISE D'ASSURANCES ET DE RÉASSURANCES

Jal El Dib
Autostrade Jal El Dib
Imm. Zard-Zard
BP 11-550 Beyrouth
Téléphone : (961) 4 407 926
Télécopie : (961) 4 404 715

Adresses

R é a s s u r a n c e

Amérique du Nord

CANADA

AXA RÉ CANADA

Place Montréal Trust
1800 Mc Gill College
Bureau 1390
Montréal H3A 316 Québec
Téléphone : (1) 514 842 9262
Télécopie : (1) 514 842 9254

ÉTATS-UNIS

AXA RÉ LATIN AMERICA

1200 Brickell Avenue
Suite 1700
Miami 33131 Florida
Téléphone : (1) 305 372 1292
Télécopie : (1) 305 372 3931

AXA RÉ LIFE

17 State Street
32nd floor
New York NY 10004-1501
Téléphone : (1) 212 859 0555
Télécopie : (1) 212 859 0537

AXA RÉ UNITED STATES

17 State Street
29th & 30th floors
New York NY 10004-1501
Téléphone : (1) 212 493 9300
Télécopie : (1) 212 425 2914

AXA SPACE

4800 Montgomery Lane
11th floor, Bethesda
Maryland 20814
Téléphone : (1) 301 654 8585
Télécopie : (1) 301 654 7569

Europe

FRANCE

AXA CESSIONS

21, rue de Châteaudun
75441 Paris Cedex 09
Téléphone : (33) 1 44 67 63 63
Télécopie : (33) 1 44 67 66 65

AXA RÉ

39, rue du Colisée
75008 Paris
Téléphone : (33) 1 40 75 55 00
Télécopie : (33) 1 40 75 56 32

AXA RÉ FINANCE

39, rue du Colisée
75008 Paris
Téléphone : (33) 1 40 75 55 00
Télécopie : (33) 1 40 75 56 32

SPS RÉ

13, rue de Calais
75009 Paris
Téléphone : (33) 1 44 63 51 45
Télécopie : (33) 1 42 80 50 15

MADÈRE

AXA RÉ MADEIRA

Avenida Arriaga n° 77-406
9000 Funchal
Téléphone : (377) 91 22 79 29
Télécopie : (377) 91 22 66 31

MONACO

CGRM

Park Palace
5 Impasse de la Fontaine
N° 123 Bât. A
Monte-Carlo
98000 Monaco
Téléphone : (377) 93 25 35 04
Télécopie : (377) 93 30 79 63

ROYAUME-UNI

AXA RÉ UNITED KINGDOM

L.U.C.
4th floor, Suite 3
3 Minster Court
Mincing Lane
London EC3R 7DD
Téléphone : (44) 171 617 4600
Télécopie : (44) 171 617 4646

Asie-Pacifique

SINGAPOUR

AXA RÉ ASIA

152 Beach Road
27-01 Gateway East
Singapore 189721
Téléphone : (65) 296 9200
Télécopie : (65) 296 9088

Gestion d'actifs et services financiers

Amérique du Nord

ÉTATS-UNIS

ALLIANCE CAPITAL MANAGEMENT

1345 Avenue of the Americas
New York NY 10105
Téléphone : (1) 212 969 1000
Télécopie : (1) 212 969 1255

AXA ROSENBERG

4 Orinda Way
Building E
Orinda CA 94563
Téléphone : (1) 925 254 6464
Télécopie : (1) 925 254 0213

DONALDSON, LUFKIN

& JENRETTE

277 Park Avenue
New York NY 10172
Téléphone : (1) 212 892 3000
Télécopie : (1) 212 892 4991

Europe

ALLEMAGNE

AXA COLONIA ASSET MANAGEMENT

Girionsdriesch 73
50670 Köln
Téléphone : (49) 221 148 32346
Télécopie : (49) 221 148 32607

BELGIQUE

ANHYP

Grotesteenweg, 214
2600 Berchem
Téléphone : (32) 3 286 22 11
Télécopie : (32) 2 286 24 07
E-mail : info@anhyp.be

AXA INVESTMENT MANAGERS

Boulevard du Souverain
Vorstlaan, 23
1170 Bruxelles
Téléphone : (32) 2678 6152
Télécopie : (32) 2678 7842

IPPA

Boulevard du Souverain, 25
1170 Bruxelles
Téléphone : (32) 2 678 6111
Télécopie : (32) 2 678 9592

FRANCE

AXA BANQUE

372, rue St-Honoré
75040 Paris Cedex 01
Téléphone : (33) 1 55 35 84 00
Télécopie : (33) 1 55 35 84 02

AXA CRÉDIT

372, rue St-Honoré
75040 Paris Cedex 01
Téléphone : (33) 1 55 35 88 00
Télécopie : (33) 1 55 35 88 87

AXA IMMOBILIER

37, rue de la Victoire
75009 Paris
Téléphone : (33) 1 40 16 35 02
Télécopie : (33) 1 40 16 36 11

AXA INVESTMENT MANAGERS

46, avenue de la Grande-Armée,
75017 Paris
Téléphone : (33) 1 55 37 50 00
Télécopie : (33) 1 55 35 51 98

COMPAGNIE FINANCIÈRE DE PARIS

372, rue Saint-Honoré
75040 Paris Cedex 01
Téléphone : (33) 1 55 35 84 00
Télécopie : (33) 1 55 35 84 02

ITALIE

AXA INVESTMENT MANAGERS

Piazza SS. Trinità, 6
20154 Milan
Téléphone : (39) 0233 603 101
Télécopie : (39) 0233 603 143

LUXEMBOURG

IPPA

15, boulevard de la Foire
1528 Luxembourg
Téléphone : (352) 250 250 1
Télécopie : (352) 250 250 251

PAYS-BAS

AXA INVESTMENT MANAGERS

Parkstraat 31-35
2514 JD The Hague
Téléphone : (31) 0703 423 833
Télécopie : (31) 0703 423 830

ROYAUME-UNI

AXA INVESTMENT MANAGERS

60 Gracechurch Street
London EC3V OHR
Téléphone : (44) 171 375 9300
Télécopie : (44) 171 375 9494

AXA ROSENBERG

9A Devonshire Square
London EC2M 4YY
Téléphone : (44) 171 895 6666
Télécopie : (44) 171 895 6767

AXA SUN LIFE ASSET MANAGEMENT

107 Cheapside
London EC2V 6DU
Téléphone : (44) 171 606 7788
Télécopie : (44) 171 726 24 37

Asie-Pacifique

AUSTRALIE

NATIONAL MUTUAL FUNDS MANAGEMENT

447 Collins Street
Melbourne Victoria 3000
Téléphone : (61) 3 6918 4947
Télécopie : (61) 3 9618 4952

HONG KONG

AXA INVESTMENT MANAGERS

HONG KONG

19/F Citic Tower
1 Tim Mei Avenue
Hong-Kong
Téléphone : (852) 2903 2111
Télécopie : (852) 2285 2988

JAPON

AXA INVESTMENT MANAGERS

TOKYO

Atago-Toyo Building
3-4 Atago 1 chrone
Tokyo 105
Téléphone : (813) 3438 9479
Télécopie : (813) 3438 9485

SINGAPOUR

ALLIANCE CAPITAL MANAGEMENT ASIA

6 Battery Road, # 14-04
Singapore 049909
Téléphone : (65) 535 0722
Télécopie : (65) 535 2766



Direction de la Communication Externe
21/23, avenue Matignon – 75008 Paris
www.axa.com