



Compte-rendu de l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2017

Chiffres clés

- 899 actionnaires présents
- 7 436 actionnaires représentés (dont 5 430 se sont exprimés par Internet)
- 5 788 actionnaires ayant voté par correspondance (dont 3 222 se sont exprimés par Internet)
- Soit au total 59,5 % des actions ayant le droit de participer au vote et 63,25 % des droits de vote.

Ouverture

Monsieur Denis Duverne, Président du Conseil d'Administration d'AXA a ouvert la séance avec la constitution du Bureau et a présenté l'ordre du jour.

Ambition 2020

Thomas BUBERL

Directeur général

Chers actionnaires, je suis très heureux d'être devant vous aujourd'hui. J'assume le poste de Directeur général d'AXA depuis quelques mois et je souhaiterais vous présenter aujourd'hui les grandes perspectives stratégiques du Groupe.

En juin 2016, nous avons lancé notre plan stratégique Ambition 2020 avec une mission claire : donner à chacun de nos clients le pouvoir de vivre une vie meilleure. Cette ambition s'articule autour de deux grands piliers. « *Focus* » pour améliorer notre activité d'assurance dans un climat plutôt difficile, notamment des actions de croissance sélective dans le monde. « *Transform* » pour accélérer en termes d'innovation et créer une nouvelle expérience client, pour simplifier et digitaliser l'accès à nos offres.

Avec Ambition 2020, nous avons pour objectif de devenir un véritable partenaire de nos clients. Pour y parvenir, il est extrêmement important d'engager les collaborateurs et les agents qui servent tous les jours nos clients. Pour ce faire AXA s'appuie sur 4 valeurs très fortes :

- *Customer First* : le client d'abord ;
- Intégrité : respecter la parole donnée ;
- Courage : oser pour innover ;
- One AXA : former une seule équipe pour bien servir nos clients.

1) Pilier « Focus »

Je souhaiterais vous présenter quatre exemples pour illustrer le pilier Focus.

1) *La santé*

La santé est un sujet qui nous concerne tous et auquel je crois beaucoup. Nous constatons aujourd'hui une forte croissance des dépenses médicales. Les assureurs peuvent apporter leur aide dans ce domaine. AXA réalise 12 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans le domaine de la santé avec une croissance de 4 % et une rentabilité très attractive. Nous voulons devenir un partenaire pour nos clients, et pas seulement un payeur d'indemnités. La prévention joue par conséquent un rôle clé pour accompagner nos clients. Lorsque vous avez besoin d'un médecin, il est important de trouver le bon médecin rapidement. Or nous possédons la connaissance nécessaire pour vous aider dans cette démarche. Nous devons mettre la richesse de notre connaissance au service de nos clients.

2) *La retraite*

AXA constitue un grand acteur mondial dans le secteur de la retraite qui connaît une forte croissance. Aujourd'hui, dans un environnement de taux bas, pour obtenir une rente de 1 000 euros, il faut épargner deux fois plus qu'il y a dix ans. Le besoin a fortement augmenté et les solutions du passé, orientées vers les seules garanties n'apportent plus satisfaction. Le Groupe AXA est très dynamique en termes d'innovation de ses offres et produits. Jacques de Peretti expliquera les actions que nous menons en France dans ce domaine. Nous sommes les leaders sur le marché des unités de compte, ce qui nous permet de mieux servir nos clients dans cet environnement de taux bas.

Je tiens, à cette occasion, à remercier nos collaborateurs et nos agents qui accomplissent un excellent travail vis-à-vis de nos clients pour mieux répondre chaque jour à leurs besoins et mieux les servir.

3) *Les PME*

Aujourd'hui, le marché mondial de l'assurance des entreprises représente 500 milliards d'euros de primes. AXA a réalisé la moitié de son chiffre d'affaires en dommages entreprises et ce marché se développe très fortement. De nouveaux risques apparaissent et l'entrepreneur s'interroge chaque jour sur les actions à engager pour s'améliorer, mais aussi sur les risques qu'il peut éviter ou gérer. Nous possédons une connaissance qui nous permet d'aider les PME et les ETI sur ce sujet.

4) *L'Asie*

Enfin, le Groupe AXA représente un grand acteur en France, mais il l'est aussi en Asie. L'Asie constitue un moteur de croissance pour AXA. Les affaires nouvelles en vie ont progressé de 16 %. Le secteur de l'assurance dommages a lui aussi connu une forte croissance. Nous avons pour objectif de devenir le leader en Asie et de compter 100 000 millions de clients dans cette région du monde en 2030. Nous sommes bien équipés pour cela avec des joint-ventures dans chaque pays sur tous les canaux. Il nous revient de participer à cette forte croissance que connaît aujourd'hui l'Asie.

II) Pilier « Transform »

Le pilier « *Transform* » vise à créer une nouvelle expérience client. Aujourd'hui, il est plus simple d'acheter un livre sur Amazon qu'une assurance. La démarche restera toujours plus complexe, mais nous pouvons quand même simplifier le processus. Pour ce faire, nous devons être plus proches de nos clients, développer nos contacts avec eux et nous montrer plus transparents envers eux.

Lorsqu'il subit un sinistre, le client souhaite connaître la date de son indemnisation et la durée du processus. Nous avons développé des outils pour plus de transparence. Dans certains pays, nous versons un paiement partiel au moment du sinistre pour que le client puisse gérer la liquidité. Nous avons également mis en place des outils pour permettre au client de suivre les étapes de traitement de son sinistre.

Le digital nous offre l'opportunité d'être en contact avec le client final et de le servir de façon simple et rapide. L'agent, joue, quant à lui, un rôle fondamental dans la relation entre les clients et AXA. Le client demande de la simplicité, mais il ne veut pas acheter son assurance à l'écran. Il préfère passer une personne physique ; l'humain est primordiale dans notre métier. Il est donc important d'amener nos agents sur ce chemin de transformation digitale et de leur montrer le potentiel qu'elle leur offre pour mieux servir le client. Nous souhaitons être les leaders dans le domaine de l'innovation en assurance.

L'innovation est au cœur de notre stratégie. Chez AXA nous avons créé un véritable écosystème autour de l'innovation. Nous avons lancé le fonds d'investissement AXA Strategic Ventures pour investir dans de nouvelles idées de business en assurance. Il ne s'agit pas seulement d'investir, mais aussi d'apprendre et de donner aux start-ups les moyens de se développer. Cette combinaison fonctionne bien et nous avons déjà investi dans 26 start-ups.

Kamet est un incubateur situé à Paris, Londres et Israël. Son objectif : imaginer, lancer et accompagner des projets disruptifs dans le domaine des AssurTech.

Nous avons également noué plusieurs partenariats pour soutenir le développement des infrastructures au niveau local. En Afrique, par exemple, nous avons un partenariat avec Jumia pour aider le commerce de détail et contribuer à stabiliser l'économie locale. Nous poursuivons la même démarche dans les segments émergents, où une nouvelle classe moyenne se développe. Nous pouvons offrir de petites couvertures d'assurance pour aider nos clients à protéger leur business. En Inde, nous avons conclu un partenariat avec Airtel et servons déjà 5 millions de clients.

Au-delà de son rôle de stabilisateur économique, AXA aide la société au travers d'actions d'investissement et de recherche. En 2015, nous avons pris la décision courageuse de réduire nos expositions dans le charbon. En 2016, nous avons choisi de nous désengager du secteur du tabac. Nous avons également travaillé sur les risques climatiques et nous avons obtenu un prix très important. Nos efforts visent aussi les salariés d'AXA partout dans le monde. Il nous paraît très important, dans la transformation de l'environnement de travail, de faire évoluer nos politiques parentales. Nous voulons construire un équilibre moderne entre la vie professionnelle et la vie familiale pour tous nos salariés.

En 2016, une première étape de notre plan Ambition 2020 s'est concrétisée. Nous avons publié des résultats solides et avons poursuivi notre progression. Pour la première fois, nous avons atteint un chiffre d'affaires de 100 milliards d'euros. Nous avons également réalisé un record en termes de résultat opérationnel. Ces résultats s'appuient sur un bilan solide et un ratio de solvabilité autour de 200 %. Nous sommes extrêmement fiers de servir chaque jour 107 millions de clients. Pour la huitième année, AXA est la première marque mondiale d'assurance.

L'année 2016 a marqué un bon départ pour atteindre les objectifs d'Ambition 2020. Nous sommes bien positionnés pour la suite et je tiens à remercier tous les collaborateurs d'AXA et les agents pour leur engagement, sans lequel nous ne serions jamais parvenus à ces résultats.

Merci à vous tous, chers actionnaires.

AXA France : Gagnons en simplicité pour nos clients

Jacques de PERETTI

Président-directeur général d'AXA France

I) Résultats d'AXA France en 2016

Le chiffre d'affaires d'AXA France a progressé de 4,1 %, porté principalement par les activités d'assurance de personnes qui ont crû de près de 6 %. Notre résultat est resté stable et solide à hauteur de 1,338 milliard d'euros.

Toutes les activités ont concouru à ce résultat, que ce soit dans l'assurance dommages, l'épargne et la retraite en euro et en unités de compte, la santé ou la prévoyance. Nous sommes également parvenus à améliorer notre ratio combiné de 1,2 point en IARD pour atteindre 94,1 %, malgré une croissance du poids des événements climatiques et de la sinistralité automobile.

Dans un marché compliqué, marqué par une forte volatilité sur les marchés financiers, nous avons réussi à conserver un taux de diversification dans notre collecte d'épargne individuelle à hauteur de 40 %. Cette belle performance résulte de la qualité de nos produits, mais aussi de la qualité du conseil de nos équipes commerciales.

En matière d'assurances collectives, l'accord national interprofessionnel est entré en vigueur au 1^{er} janvier 2016 et a rendu obligatoire une complémentaire santé pour l'ensemble des salariés en France. Notre activité, qui occupe la première place en France, a crû de 6 %. Cette croissance reflète une augmentation de notre portefeuille de 25 %. Elle illustre surtout notre capacité à saisir cette opportunité pour développer notre chiffre d'affaires.

Enfin, notre chiffre d'affaires en prévoyance individuelle a augmenté de 8 % grâce à l'engagement sans faille de nos agents généraux sur ce marché et à une forte dynamique commerciale. Ce sont 300 000 nouveaux clients qui ont été amenés par nos agents à nous faire confiance en matière de prévoyance individuelle.

II) Vision d'AXA France pour les années à venir

Notre vision pour l'avenir se révèle assez simple. Elle s'articule autour de trois piliers. Il s'agit pour AXA France d'être le premier assureur multi-spécialiste en France, grâce à un service multi-accès compétitif et innovant offrant plus de simplicité à nos clients.

1) *Etre un assureur multi-spécialiste*

Nous sommes déjà le premier assureur en France et nous sommes présents sur toutes les branches, mais nous souhaitons, sur chacune de ces branches, apporter plus d'expertise et de valeur ajoutée à nos clients.

C'est l'objet de la réorganisation que nous avons mise en œuvre le 1^{er} janvier dernier. Elle vise en effet à rassembler dans la même équipe toutes les expertises. Nous souhaitons faire des exigences réglementaires, toujours plus grandes chaque année, une opportunité pour mieux accompagner nos clients. Ainsi, nous avons, cette année, mis en place dans nos réseaux commerciaux l'outil Discovery qui permet de découvrir le profil de risque de notre client et de lui associer la réponse adaptée.

Enfin, la prévention est consubstantielle à notre métier. Depuis trente ans, AXA Prévention est très active en France dans le domaine de l'automobile, la santé et la vie quotidienne et nous voulons aller encore plus loin en la matière. La responsabilité sociétale d'entreprise constitue un autre sujet capital pour nous. Nous soutenons de nombreuses associations et de nombreux projets et nous continuerons de le faire. En 2016, nous avons également intégré dans notre offre une dimension sociétale en lançant le label « Assurance citoyenne » pour les offres qui apportent un bénéfice individuel et collectif à la société. Dans notre offre automobile, nous proposons à nos jeunes clients la possibilité de prendre un taxi gratuitement cinq fois par an s'ils ne sont pas en capacité de rentrer avec leur voiture le soir. Cette action participe à la réduction d'accidents pour les jeunes. En 2016, ces assurances citoyennes ont représenté plus de 50 % des ventes.

2) *Un service multi-accès et innovant*

Nous souhaitons laisser à nos clients le choix d'interagir avec nous soit en agence, soit sur internet, soit par téléphone aux horaires qu'ils désirent. Nous offrons par exemple un parcours hybride d'achat. Ainsi, un client peut démarrer son acte d'achat sur internet et le terminer en agence s'il a besoin de conseil. Cette démarche est aujourd'hui une réalité, puisqu'elle représente déjà de 10 % des affaires nouvelles que nous réalisons en automobile.

Nous souhaitons également être innovants en accompagnant nos clients sur de nouveaux territoires de protection. Nous avons été la première compagnie d'assurance à lancer une protection pour les particuliers en matière de cyber risque, contre l'atteinte à la réputation, l'usurpation d'identité, les litiges ou la fraude lors d'achats sur le net. Nous équipons déjà 100 000 clients et nous entendons aller encore plus loin. Avec les réglementations qui entreront en vigueur l'an prochain, le cyber risque occupera également une place importante dans les entreprises. Nous avons donc lancé en 2016 une offre personnalisée pour chaque entreprise.

Enfin, toujours en matière de service, nous souhaitons aller au-delà de notre position de payeur pour devenir des partenaires et proposer à nos clients des services à valeur ajoutée. Nous avons été les premiers en France à lancer voilà un peu plus d'un an la consultation médicale à distance. Au cours de l'année 2016, nous avons déployé ce service auprès de 3 millions d'assurés et nous testons actuellement un pilote pour la livraison de médicaments sur Paris.

3) *La simplicité*

Cette simplicité doit exister à toutes les étapes de la relation du client avec nous, que ce soit lors de la souscription, au cours de la vie du contrat ou en cas de sinistre. Sur la souscription, nous avons mis en place en 2016 la signature électronique. Elle permet de réduire l'utilisation de papier et de faciliter la souscription. Plus d'un tiers de nos réseaux l'utilise aujourd'hui et nous avons l'ambition d'aller beaucoup plus loin en 2017.

Nous souhaitons aussi simplifier la vie quotidienne de nos clients. En fin d'année 2016, nous avons donc rénové entièrement notre application Mon AXA. Celle-ci permet désormais d'obtenir des attestations d'assurance ou des documents fiscaux, d'effectuer des paiements et des reversements en ligne. Nous avançons dans la simplification de la vie de nos clients.

En matière de sinistres, nous souhaitons rassurer le client, mais nous entendons aussi faciliter sa déclaration. Pour cela, nous avons mis en place l'an dernier l'e-déclaration et la possibilité de réaliser une expertise *via* un smartphone pour accélérer le traitement du sinistre.

Cette ambition de mieux servir notre client, de rendre notre entreprise à la fois plus simple et plus proche de lui, nous la menons grâce à l'engagement de tous les collaborateurs d'AXA. Je ne peux non plus oublier l'engagement et le rôle majeur de nos agents généraux et, plus généralement, de nos réseaux de distribution pour transformer notre Groupe et en faire une compagnie plus simple pour nos clients. J'en profite pour les en remercier.

Assurance dommages : assurer le futur de la mobilité

Gaëlle OLIVIER

Directrice générale d'AXA Global P&C

Bonjour à toutes et à tous. Nous croyons en l'assurance comme un vecteur de croissance et un métier d'avenir. On entend souvent dire que l'assurance est un peu traditionnelle. Or elle est au cœur du développement de nos sociétés. Une société ne peut se développer sans innovation. Il n'y a pas d'innovation sans prise de risque et il n'y a pas de prise de risque sans protection. C'est là toute notre raison d'être.

C'est la raison pour laquelle nous croyons fortement que l'assurance constitue un métier d'avenir. Au quotidien, individuellement ou dans nos entreprises, nous constatons que les risques qui nous entourent s'accroissent et changent de nature. Nous devons jouer notre rôle d'assureur et adapter notre offre face à cette situation.

L'assurance dommages constitue l'assurance des biens physiques et des dommages qui y sont associés. Le chiffre d'affaires de l'assurance dommages sur les 35 dernières années a été multiplié par sept et nous prévoyons encore une forte croissance sur les prochaines années. Trois vecteurs fondamentaux viennent appuyer le développement de notre métier. Le premier de ces vecteurs vient du développement économique. Plus vous possédez de biens, plus vous souhaitez les protéger. Le deuxième tient à la possibilité de développer de nouvelles offres. Dans de nombreux pays, cette pénétration de l'assurance reste relativement faible. Enfin, le troisième vecteur réside dans la croissance démographique. Plus le nombre d'individus augmente, plus les biens associés augmentent.

Ces trois vecteurs expliquent le fort développement de l'assurance dommages tant pour le passé que pour l'avenir. Nous rencontrons deux situations différentes selon les pays. Les pays plus développés et plus matures ont déjà consenti tous les efforts en matière de biens de consommation. Le renouvellement de ces biens crée de nouvelles opportunités. Dans les pays en développement, un fort équipement se met en place, entraînant une forte accélération de l'assurance dommages. En plus de cela, de nouveaux risques se développent comme le cyber risque et créent également de nouvelles opportunités d'assurance pour nous et de nouveaux besoins de protection pour nos clients.

Dans le domaine automobile, en 2016, l'Asie a concentré plus de la moitié des immatriculations nouvelles. Nous comptons 650 voitures pour 1 000 habitants dans les pays développés, contre moins de 100 voitures pour 1 000 habitants dans les pays en développement. Nous observons donc ces mêmes tendances de renouvellement dans les pays matures et d'équipement dans les pays en développement. A travers le monde, nous comptons 1,2 milliard de voitures. Nous devrions atteindre 2 milliards d'ici 2030. L'automobile n'est pas arrivée au bout de son développement, mais elle devrait évoluer et le risque associé aussi. Nous commençons à percevoir cette évolution avec le développement des voitures électriques, de l'ordre d'un million de véhicules aujourd'hui.

Vous possédez sans doute une voiture assurée chez AXA. Chaque année, lorsque vous recevez votre quittance d'assurance, vous constatez que le prix augmente. La prévention routière a permis de réduire considérablement le risque d'accident. Ainsi, sur les dix dernières années, le risque d'accident a baissé de 35 % en France. Or dans le même temps, le coût des pièces détachées a augmenté de plus de 50 % et le coût des accidents corporels a crû de 90 %. Cette évaluation perpétuelle du risque sous-jacent au bien que nous assurons sous-tend l'évolution de notre chiffre d'affaires et de la prime d'assurance.

Indépendamment de l'écosystème qui évolue autour de nous, il nous faut conserver notre solidité financière, car nous exerçons le seul métier dans lequel le client paie le produit avant même d'avoir reçu le service associé. Pour cela, le client doit nous faire confiance au moment de l'achat du produit, mais aussi pendant toute la durée de vie de notre engagement vis-à-vis du client. A cela s'ajoute la marque, qui reflète la qualité du service que nous allons offrir à notre client. Enfin, nous devons avoir la capacité d'évaluer correctement nos risques.

Dans notre environnement, les villes sont de plus en plus protégées et connectées. Les voitures le sont elles aussi. Dans les prochaines années, elles doivent contribuer à réduire encore les risques d'accident, voire les éviter de façon très significative. Ces évolutions représentent un enjeu clé pour nous. En tant qu'assureurs, nous devons accompagner l'évolution de ce risque et nous positionner sur les nouveaux risques qui vont émerger.

Nous avons d'ores et déjà commencé à développer dans nos entités à travers le monde des innovations pour accompagner l'évolution de ces risques. AXA France a ainsi lancé Ma Mobilité Auto. Des sociétés comme BlaBlaCar, Oui Car se développent. Lorsqu'en tant que particulier vous empruntez la voiture d'un autre, vous n'êtes pas forcément couvert pour les dommages corporels qui peuvent vous toucher. Grâce à ce service, vous pouvez vous protéger contre ces risques.

Nous avons également constaté depuis de nombreuses années que les jeunes conducteurs ont une expérience de sinistralité plus mauvaise que celle des conducteurs aguerris. Nous avons donc lancé un jeu sur smartphone pour aider les jeunes conducteurs à mieux apprécier la qualité de leur conduite et à l'améliorer.

Claude Bébéar a coutume de dire que dans notre métier, nous n'avons pas de brevet. Or nous possédons une mine d'or que nous exploitons encore très peu. Elle réside dans notre connaissance des risques, notre capacité, depuis de nombreuses années, à évaluer ces risques, les servir et les projeter. Nous pourrions faire bénéficier nos clients et la société en général de cette connaissance afin de rendre nos sociétés beaucoup plus sûres. Nous développons actuellement des applicatifs. Grâce aux nouvelles technologies et aux initiatives menées par le Groupe sur la transformation, nous analysons l'ensemble de nos données de risques et nous identifions, pour nos clients, des zones de risques ou de plus forte sinistralité, mais aussi des phénomènes comportementaux qui peuvent engendrer des risques au volant. Cette capacité de mieux analyser nos données sur le risque et de la retranscrire à nos clients représente un atout phénoménal pour le futur.

Nous avons aussi développé nos outils digitaux au cours des dernières années. Tous les clients peuvent télécharger sur leur smartphone l'application Mon AXA qui leur permet de déclarer les accidents par e-constat électronique, en envoyant les photos directement à nos services clients. Enfin, en matière d'assistance, nous avons la capacité de vous retrouver rapidement et de vous porter secours grâce aux applicatifs mobiles. Ces différents exemples vous montrent que nous absorbons les innovations technologiques pour adapter nos services et nous tenir au plus près de vos besoins au quotidien.

L'équipe de direction partage la conviction forte que nous exerçons un métier de croissance et d'avenir qui contribue fortement au développement de nos sociétés. Dans un monde qui évolue profondément, dans lesquels les risques se développent, nous devons nous adapter et ne pas nous reposer sur notre force et notre taille, sans remettre en cause notre agilité et notre capacité à avancer. Nous devons par ailleurs capitaliser sur nos forces, notre bilan, notre marque et notre expertise. Enfin, nous devons rester agiles, actifs, créatifs, innovants. C'est ce que nous essayons de faire depuis de nombreuses années pour rester toujours en avance, proposer des innovations à nos clients particuliers ou entreprises.

Dans ce monde en perpétuelle évolution, il est compliqué de connaître précisément le rythme de ces évolutions. Si nous utilisons nos clients comme compas, nous ne nous tromperons jamais. C'est la raison pour laquelle nous essayons de nous rapprocher de plus en plus du client pour rester au plus près de ses besoins.

L'assurance automobile va fortement évoluer. Nous allons gagner sur ce métier si nous le faisons évoluer vers l'assurance de la mobilité. Au lieu de considérer l'assurance des biens physiques, nous devons désormais considérer l'assurance de l'usage de ces biens physiques et proposer des solutions adaptées.

Résultats 2016

Gérald HARLIN

Directeur financier du Groupe

Mesdames et Messieurs, je vais vous présenter les résultats de notre Groupe en 2016.

1) Résultats par activité

1) *Vie, épargne, retraite et santé*

Les affaires nouvelles augmentent de 2 % pour s'établir à 6,6 milliards d'euros. La prévoyance et la santé, qui correspondent à notre métier traditionnel d'assurance de personnes, représentent 45 % des affaires nouvelles. Ces métiers dépendent moins des marchés financiers que les produits d'épargne et leur croissance est tirée par l'augmentation des besoins de nos clients.

Les produits en unités de compte représentent 25 % des affaires nouvelles. Ces produits d'épargne constituent aujourd'hui les plus intéressants pour nos clients dans un cadre de taux bas où les fonds en euro affichent un rendement en baisse. Ils offrent à nos clients l'opportunité de bénéficier de la hausse des marchés actions et des marchés immobiliers. Enfin, le fonds général représente 20 % des affaires nouvelles. Il reste très dépendant des taux d'intérêt.

La collecte nette atteint 4,4 milliards d'euros, dont 5,1 milliards d'euros sur l'activité prévoyance et santé. Ce résultat explique le niveau tout à fait satisfaisant de la marge sur affaires nouvelles qui s'établit à 40 %, en légère hausse par rapport à 2015.

Le résultat opérationnel après impôt augmente de 2 % pour atteindre 3,507 milliards d'euros. Ce résultat provient à 55 % de l'activité prévoyance santé, à 23 % des produits en unités de compte, à 19 % des produits du fonds général épargne. Cette répartition illustre bien le travail réalisé pour améliorer notre mix produit. Cette évolution constituait l'enjeu d'Ambition AXA et le demeure dans Ambition 2020. Ce sont la prévoyance et la santé qui ont généré la plus forte rentabilité. Le rendement des actifs s'élève à 3,3 %. Le niveau baisse par rapport à 2015, mais il reste élevé au regard des taux d'intérêt actuels, grâce à notre politique et notre gestion actif-passif extrêmement prudente.

2) *Assurance dommages*

Le chiffre d'affaires en dommages progresse de 3 % pour s'établir à 35,604 milliards d'euros. La répartition du chiffre d'affaires est bien diversifiée entre les particuliers et les entreprises à presque 50/50. Le chiffre d'affaires croît de 7 % sur les marchés émergents, tout comme sur l'assurance directe.

Le ratio combiné mesure la performance technique de nos activités dommages. La marge technique est égale à 100 % moins le niveau du ratio combiné. En 2016, avec un ratio à 96,5 %, la marge de 3,5 % représente les primes moins les sinistres, moins les frais généraux. Le rendement de l'actif s'élève à 3,4 %. Il baisse par rapport à 2015, mais il conserve un niveau élevé grâce à une bonne gestion actif-passif. Au total, le résultat opérationnel progresse de 2 % pour atteindre 2,515 milliards d'euros.

3) *Gestion d'actifs*

Les résultats de l'activité de gestion d'actifs baissent, en lien avec des événements exceptionnels non récurrents. Les actifs moyens sous gestion reculent de 1 %, mais ils progressent de 2 % si nous retraitons les événements exceptionnels. Suite à la fusion entre Aviva et Friends Life, cette dernière a retiré ses actifs d'AXA IM.

Le résultat opérationnel baisse de 8 %. Là encore, les éléments exceptionnels que je viens d'évoquer contribuent au recul de 1 % du résultat d'AXA IM. Sur AB, un effet fiscal négatif exceptionnel entraîne une baisse de 16 % du résultat. Sans cet élément négatif, l'activité aurait crû de 6 %. Enfin, le niveau de collecte atteint 45 milliards d'euros. Ce très bon niveau de collecte confirme la dynamique de nos gérants d'actifs.

II) Résultats

La performance de nos trois activités se traduit dans le résultat opérationnel, par un très bon équilibre entre l'activité dommages, l'activité prévoyance santé et l'activité épargne et gestion d'actifs, qui représentent respectivement 39 %, 27 % et 34 % de notre résultat opérationnel.

Au total, le résultat opérationnel du Groupe augmente de 3 % à 5,7 milliards d'euros. Le résultat opérationnel par action progresse quant à lui de 4 %, en ligne avec la fourchette comprise entre 3 et 7 % que nous nous sommes fixée dans Ambition 2020.

Le résultat courant augmente de 3 %, à 6,103 milliards d'euros. Le résultat courant est la somme du résultat opérationnel et des plus-values nettes et constitue la base de calcul du dividende. Le résultat net, enfin, progresse de 2 %.

III) Indicateurs de solidité financière

Notre résultat est solide, et notre bilan l'est aussi. En octobre dernier, l'agence de notation financière Standard & Poor's a relevé notre note de A+ à AA-. Les capitaux propres continuent de progresser de 68,5 milliards d'euros à 70,6 milliards d'euros, reflétant principalement la contribution du résultat net. Le ratio de Solvabilité II atteint 197 %, un niveau tout à fait en ligne avec la fourchette cible que nous avons définie entre 170 et 230 %.

La solidité de notre résultat, de notre cash-flow et de notre bilan nous permet de proposer un dividende de 1,16 euro par action, contre 1,10 euro en 2015. Entre 2015 et 2016, le dividende proposé a ainsi progressé de 5 %. Le taux de distribution a augmenté d'un point, de 47 à 48 % et se situe à l'intérieur de la fourchette que nous avons établie entre 45 et 55 %.

Sur les cinq dernières années, le cours de bourse affiche une évolution impressionnante avec une croissance de 211 % quand le secteur européen de l'assurance a progressé de 138 % et le CAC 40 de 99 %.

Enfin, la structure de l'actionnariat reste stable. Les actionnaires individuels représentent 11,3 %. Merci à vous, car ce taux a légèrement progressé. Les actionnaires salariés et agents représentent 5,7 % et les mutuelles d'AXA 14,1 %. Pour le reste, l'actionnariat est composé d'investisseurs institutionnels en France, en Europe et aux Etats-Unis.

Gouvernance et rémunération

Jean-Martin FOLZ

Administrateur indépendant référent et Président du Comité de rémunération et de gouvernance

Mesdames, Messieurs les actionnaires, c'est en tant qu'administrateur indépendant référent que je vais vous rendre compte du fonctionnement de la gouvernance d'AXA en 2016, ainsi que de la politique de rémunération de ses dirigeants.

Le Conseil d'Administration d'AXA comprend à ce jour seize membres, dont sept de nationalité étrangère, sept femmes et neuf hommes. La proportion de femmes au sein du Conseil d'Administration est de 44 %. A l'issue de présente Assemblée, et sous réserve du vote favorable des actionnaires, le Conseil d'Administration d'AXA sera composé de quatorze membres dont six femmes et huit hommes, soit 43 % de femmes, dépassant ainsi les seuils fixés par les recommandations du Code Afep-Medef et les dispositions légales. Par ailleurs, à l'issue de présente Assemblée, et sous réserve du vote favorable des actionnaires, le Conseil sera composé de 50 % de membres de nationalité étrangère.

Enfin, comme chaque année, le Conseil s'attache à apprécier la situation d'indépendance de chacun de ses membres au regard des recommandations du Code Afep-Medef. Début 2017, le Conseil d'Administration a ainsi considéré douze de ses membres, sur un total de seize, comme indépendants.

C'est au Conseil d'Administration qu'il revient de prendre les décisions les plus importantes et notamment de décider la dissociation ou non des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général et de nommer la Direction Générale.

A la suite de la décision de Monsieur Henri de Castries de quitter ses fonctions de Président Directeur Général le 1^{er} septembre dernier, le Conseil a décidé de séparer les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, et de nommer Monsieur Denis Duverne, préalablement Directeur Général Délégué et administrateur, en qualité de Président du Conseil d'Administration et Monsieur Thomas Buberl en qualité de Directeur Général d'AXA et de le coopter en qualité d'administrateur à compter du 1^{er} septembre 2016. Ces décisions ont été prises à l'issue d'un processus approfondi de préparation de la succession de la Direction Générale mené par le Comité de Rémunération et de Gouvernance et qui a été présenté en détail par Monsieur Norbert Dentressangle lors de la précédente Assemblée Générale. Elles reflètent les conclusions du Conseil d'Administration qui a estimé qu'une dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général était le meilleur choix pour la Société à ce stade de son évolution. Le Conseil a en effet considéré que cette séparation permettrait au Groupe de bénéficier de la complémentarité des expériences et compétences de Messieurs. Thomas Buberl et Denis Duverne, tout en assurant une transition fluide avec l'organisation précédente.

Dans le cadre de cette nouvelle gouvernance, le Conseil continue de bénéficier des travaux de ses trois Comités qui apparaissent en bas de l'écran et qui ont un rôle de préparation des décisions du Conseil au travers de recommandations.

En ma qualité d'administrateur indépendant référent, fonction que j'ai l'honneur d'exercer au sein de la nouvelle gouvernance de la Société, je m'assure notamment que les administrateurs indépendants peuvent effectivement jouer le rôle important qui est le leur. En pratique, je participe à la préparation de chaque réunion du Conseil en lien avec le Président du Conseil et le Directeur Général. Nous revoyons ensemble le calendrier des réunions, leurs ordres du jour ainsi que les documents adressés aux membres du Conseil.

Concernant les travaux du Conseil, l'exercice 2016 a été marqué à nouveau par une activité soutenue. Le Conseil d'Administration s'est réuni 11 fois, avec un taux moyen d'assiduité des administrateurs de 97 %. Les trois Comités du Conseil ont, quant à eux, tenu 17 réunions avec un taux moyen d'assiduité de 98 %. S'agissant des principaux sujets que le Conseil a eu à traiter au cours de l'exercice écoulé, je peux citer : le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, la stratégie du Groupe et plus particulièrement le plan « Ambition 2020 » tel que présenté en juin dernier, l'examen des comptes annuels et semestriels, les acquisitions et cessions significatives, la revue du rapport sur l'évaluation interne des risques et de la solvabilité (rapport « ORSA »), du modèle interne d'AXA et des politiques écrites établies dans le cadre de la réglementation Solvabilité II, la politique de gestion du capital et de distribution des dividendes et la composition du Conseil et de ses Comités.

Comme chaque année, le Conseil d'Administration a également procédé à l'évaluation de son fonctionnement. En 2016, cet exercice a été conduit par un consultant externe, qui a recueilli les contributions de chaque administrateur ainsi que leurs appréciations et suggestions sur les travaux et le fonctionnement du Conseil. Il a par ailleurs recueilli l'avis de chaque administrateur sur la participation et la contribution de chacun des autres membres du Conseil à ses travaux. Le Président du Conseil a par la suite personnellement communiqué à chacun des administrateurs au cours d'entretiens individuels les conclusions relatives à leur contribution personnelle. J'ai quant à moi fait part au Président des conclusions relatives à sa contribution. Les conclusions générales de cette auto-évaluation et les principaux axes de progrès identifiés ont été revus en détail par le Comité de Rémunération et de Gouvernance, qui a émis des recommandations examinées et approuvées par votre Conseil en décembre dernier. A cette occasion, les administrateurs ont exprimé une opinion très favorable sur le fonctionnement et la performance du Conseil, soulignant notamment le bon déroulement du processus de succession, et ont indiqué que les recommandations issues des revues précédentes avaient été largement suivies d'effets.

Les principaux points d'amélioration identifiés à l'occasion de l'exercice d'auto-évaluation portent sur : l'envoi plus régulier entre les réunions du Conseil, par le Directeur Général aux membres du Conseil, de courtes notes d'informations relatives à l'actualité du secteur de l'assurance ou aux annonces publiques faites par la Société, l'organisation d'une visite d'entité opérationnelle dans un pays ayant une importance stratégique pour le Groupe, et le souhait que chaque nouvel administrateur soit accompagné dans ses débuts au Conseil par un administrateur plus ancien.

Après cette présentation du fonctionnement de la gouvernance d'AXA en 2016, Monsieur Jean-Martin Folz a rendu compte de la politique de rémunération de ses dirigeants.

Questions des actionnaires

Questions écrites

Quatre questions écrites ont été posées préalablement à l'Assemblée. La réponse du Conseil d'Administration aux questions est la suivante :

- **Courrier de Monsieur Jean-Paul Aliome qui demande à Monsieur Henri de Castries de renoncer à sa retraite chapeau annuelle de plus de 1 million d'euros**

Le Conseil d'Administration rappelle qu'il a, lors des assemblées des années précédentes, déjà répondu à plusieurs reprises, à la même demande de Monsieur Jean-Paul Aliome, sur le régime de retraite supplémentaire applicable à Monsieur Henri de Castries.

Pour tenir compte de l'évolution de la législation, notamment fiscale, le Conseil d'Administration indique que le régime de retraite à prestations définies initialement mis en place en 1992, est, depuis le 31 décembre 2016, fermé à tout nouvel entrant et les droits des bénéficiaires ont été figés. A la suite de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 avril 2016, il a été remplacé par un plan d'actions de performance dédiées à la retraite dont bénéficie l'ensemble des cadres de direction des entités du Groupe AXA en France.

Ce plan permettra aux bénéficiaires de constituer une épargne portable jusqu'à la date de leur départ en retraite.

Les actions de performance attribuées dans le cadre de ce plan sont soumises à (i) une période d'acquisition de trois ans, (ii) une période d'incessibilité de deux ans suivant le terme de la période d'acquisition et (iii) une obligation de conservation des actions jusqu'à la date de départ en retraite du bénéficiaire, sous réserve de la possibilité offerte aux bénéficiaires, dans un objectif de diversification, de céder leurs actions à condition que le produit de cette cession soit investi dans un contrat d'épargne à long terme jusqu'à leur retraite. L'acquisition définitive des actions de performance attribuées dans le cadre de ce plan est conditionnée à l'atteinte de critères de performance appréciés sur la période d'acquisition.

Les autres caractéristiques de ce plan font l'objet d'une description détaillée dans le Rapport Annuel 2016 d'AXA, pages 164 et 165.

- **Courrier de Monsieur Jérôme Guiheux portant sur le type d'intervention qu'a effectué Monsieur François Fillon auprès du Groupe AXA (objet des interventions et montants rémunérés ou facturés sur les dernières années)**

Le Groupe AXA a fait appel aux services de la société 2F Conseil, de mi 2012 à mi 2014, pour des missions de conseil notamment sur le financement des investissements de long terme, dans le contexte de la crise financière européenne.

C'était une mission classique, comme AXA et d'autres grandes entreprises peuvent en confier de temps à autres à des consultants de haut niveau, avec un contrat et une facturation classique pour ce type de mission de conseil.

A aucun moment cette mission n'a concerné des sujets liés de près ou de loin au système français de protection sociale. Comme la presse en a fait état, nous vous rappelons que le déontologue de l'Assemblée Nationale a confirmé, par écrit, que cette mission était légale et que Monsieur Fillon ne s'était pas mis en position de conflit d'intérêt.

En outre, à aucun moment AXA n'a fait bénéficier « d'avantages » ni n'a attribué de rémunérations à telle ou telle personnalité extérieure au Groupe hors existence d'un travail réel.

- **Courrier de l'association IPAC (Initiative Pour un Actionnariat Citoyen) portant sur l'empreinte carbone des actifs sous gestion d'AXA et les éventuels objectifs de baisse de cette empreinte**

En 2015, AXA a signé le « Montreal Carbon Pledge », s'engageant à évaluer et à rendre publique l'intensité carbone de ses investissements.

L'analyse de 2016 (disponible sur le site www.axa.com), qui couvre 63 % de l'actif général du Groupe (actions, obligations et dette souveraine gérées par AXA IM), montre une diminution de l'intensité moyenne du carbone (247T CO2 par million de dollars de chiffre d'affaires par rapport à 284T CO2 par million de dollars de chiffre d'affaires à fin 2015).

Cette empreinte met en évidence les plus importants émetteurs de carbone de notre portefeuille, ce qui peut constituer un indice de « risque carbone ». Elle révèle également qu'une agrégation trop large ne fournit pas d'informations utiles, alors que la ventilation par sous-secteurs peut, par exemple, permettre d'identifier des cibles d'engagement actionnarial. Toutefois, certaines limites demeurent en ce qui concerne les indicateurs, la couverture des données et le fait que ces données constituent un instantané des émissions actuelles, mais ne sont pas prospectives. Elles mettent en lumière les émetteurs de carbone d'aujourd'hui, mais pas les fournisseurs de solutions de demain. C'est pour cette raison qu'AXA n'a pas fixé d'objectifs de réduction de cette intensité carbone. En effet, un travail plus poussé est encore nécessaire pour comprendre les risques de « transition énergétique » décrits dans le chapitre 7.5 du Rapport Annuel 2016 d'AXA.

- **Courrier de Monsieur Sébastien Groyer (Equinomy) portant sur la nomination de clients au sein du Conseil**

Le Conseil d'Administration est une instance collégiale, mandatée par l'ensemble des actionnaires, qui agit dans l'intérêt de la société en prenant en compte l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes, collaborateurs, actionnaires, société civile et clients.

Dans ce cadre, la satisfaction des clients constitue bien une priorité du Conseil d'Administration et plus largement de la direction du Groupe et de ses collaborateurs. Ce sujet fait l'objet d'échanges réguliers au sein du Conseil permettant ainsi de débattre notamment des éléments à améliorer en terme d'expérience client pour nos assurés, d'analyser la stratégie de différenciation de notre service aux clients ou de revoir les méthodologies de mesure de la satisfaction de nos clients.

Dans le cadre son plan stratégique Ambition 2020, AXA a souhaité s'engager dans une transformation d'envergure avec pour objectif de répondre aux nouvelles attentes de ses clients et de toujours mieux les prémunir et les protéger contre les risques auxquels ils sont exposés. « Customer first » (le client en premier) est ainsi l'une des quatre valeurs qui font l'identité d'AXA et dont le Directeur Général, Thomas Buberl fait la promotion auprès de tous les collaborateurs du Groupe.

Par ailleurs, et en fonction de leur lieu de résidence, la plupart de nos administrateurs sont également des clients d'AXA, ce qui leur permet d'avoir une idée très précise des services rendus, de les comparer à d'autres compagnies d'assurance dont ils peuvent parfois également être clients, et de partager leurs expériences.

Enfin, vous aurez noté que le Conseil d'Administration a, depuis plusieurs années déjà, décidé de faire reposer une partie de la rémunération variable des dirigeants sur l'indice de satisfaction, et depuis 2017 de recommandation, des clients d'AXA, témoignant ainsi de l'importance accordée par le Conseil à l'intérêt du client.

Questions de la salle

« Je suis très content du Groupe AXA qui crée de la performance. Je suis actionnaire depuis une dizaine d'années et je n'ai pas l'intention de vendre mes actions. Bienvenue à M. Buberl, Directeur général depuis neuf mois. Je le félicite pour son français et le fait qu'il ait déjà atteint ses quatre critères de performance dès les quatre premiers mois. Outre les 40 000 actions de bienvenue, pour 800 000 euros, il perçoit donc 200 000 euros de prime de performance alors qu'il a finalement bénéficié du travail de ses prédécesseurs. Je pense qu'il aurait été sain de différer le versement de cette prime et d'attendre qu'il ait vraiment fait ses preuves au bout de douze mois. »

Jean-Martin FOLZ

Comme je vous l'ai indiqué tout à l'heure, le Conseil d'administration a fixé la rémunération de M. Buberl à partir du 1^{er} septembre, date de prise de ses fonctions. Comme pour tous les cadres d'AXA, sa rémunération comportait une partie fixe et une partie variable. Cette dernière était fondée sur les bonnes performances du Groupe l'an dernier et sur des objectifs personnels fixés par le Conseil. Je les ai rappelés. Le Conseil a considéré que ces objectifs avaient été atteints et qu'il était parfaitement légitime que la part variable de sa rémunération lui soit attribuée. Enfin, une partie de cette rémunération a été différée. Seuls 70 % de cette partie variable seront payés en 2017, et 30 % en 2018 et 2019, sous conditions de performance du titre AXA.

« Je note les bons résultats du Groupe. Je m'interroge néanmoins sur vos effectifs qui ont encore fondu, comme le montre le document de référence, en page 393. Avez-vous pour objectif de réduire encore le nombre de salariés ? Pour avoir des clients et des actionnaires, il faut aussi des salariés. En France, notamment, dans l'informatique, vous engagez des actions de délocalisation au Maroc et en Inde. Certes, vous travaillez partout sur la planète, mais vous n'embauchez plus de jeunes informaticiens. Quelle est votre stratégie en la matière ? »

Thomas BUBERL

Nos activités et nos actions sont déterminées par les demandes des clients. Aujourd'hui, les clients formulent deux demandes importantes. Il nous faut nous concentrer sur l'amélioration de la qualité de service en développant le digital et transformer notre métier pour créer une nouvelle expérience client. Ces évolutions nécessitent de nouvelles techniques, mais aussi de nouvelles compétences. Cette transformation nous occupe beaucoup. Nous maîtrisons nos coûts lorsque nous investissons dans les effectifs dans les pays et ailleurs. Nous avons réalisé une étude très intensive sur nos effectifs, les départs en retraite au cours des prochaines années et nos besoins en termes de compétences et de demandes des clients. Il ressort de cette étude un besoin énorme de nouvelles compétences. Voilà quelques années, nous avons embauché des informaticiens spécialisés sur le langage COBOL. Ce système est aujourd'hui dépassé. Nous devons aujourd'hui nous concentrer sur les nouvelles techniques de programmation. Sur le sujet, nous avons clairement identifié, pays par pays, les nouveaux besoins de compétence pour procéder aux recrutements nécessaires. Les départs à la retraite nous aident aussi à gérer cette transformation. La digitalisation de nos métiers réduira notre besoin en termes d'effectif. Nous devons aider nos collaborateurs à se focaliser sur ce nouveau monde. Les salariés qui répondent aujourd'hui au téléphone dans un centre d'appels devront à l'avenir maîtriser Facebook Messenger. Nous avons mobilisé un budget significatif pour accompagner nos salariés dans la transformation.

Jacques de PERETTI

Nous procédons de la même manière en France. Nous avons besoin de nouveaux profils et nous avons recruté plus de 5 000 personnes en France l'an dernier, un tiers chez AXA France, un tiers dans les sociétés sœurs et un tiers chez nos agents généraux. AXA en France continue de recruter. Les profils sont alignés sur les nouveaux besoins. Nous avons également pour ambition de transformer les talents que nous employons aujourd'hui pour les rendre compatibles avec les talents dont nous aurons besoin demain. Pour ce faire, nous avons établi, au niveau d'AXA France, un plan d'investissement de 30 millions d'euros entre 2015 et 2020 pour procéder à cette transformation des hommes et des femmes dont nous avons besoin pour réussir les enjeux de demain et répondre aux nouvelles attentes des consommateurs.

« Je suis retraité et actionnaire depuis 30 ans. Bienvenue à M. Buberl. Un rapport a été publié fin mars, Les liaisons dangereuses des banques françaises avec la colonisation israélienne. Ce rapport dénonce les soutiens financiers accordés par les entreprises françaises à des banques et entreprises israéliennes développant et facilitant les opérations de colonisation. Les organisations sont notamment la Ligue des droits de l'homme, la Fédération internationale des droits de l'homme, l'association France Palestine Solidarité. Le rapport vise la Société Générale, BNP Paribas, le Crédit Agricole, Natixis et AXA pour des participations dans trois banques et des offres de placement dans la principale société d'armement israélienne, Elbit, cette société très performante qui fabrique des outils de surveillance pour les colonies israéliennes et qui, tous les cinq ans, contribue à la destruction de Gaza. M. le Président, pensez-vous que le soutien d'AXA soit conforme à son code de bonne conduite et à son engagement dans le Pacte mondial d'entreprise lancé en 2000 par Kofi Annan ? Ne pensez-vous pas qu'il y a une contradiction totale entre l'adhésion au principe du droit des peuples à disposer d'eux-mêmes et le soutien financier à ceux qui dévient à d'autres ce droit fondamental ? »

Denis DUVERNE

Nous avons répondu en mai 2016 à un courrier de l'association France Palestine Solidarité. Les investissements en question représentent une part infime de nos actifs sous gestion. Néanmoins, comme à chaque fois que nous sommes interrogés sur nos investissements, nous avons fait étudier le cas avec attention par nos équipes impliquées dans les décisions relatives à la politique d'investissement responsable. Ces études ont conclu que les entreprises citées n'entraient pas dans les exclusions de notre politique d'investissement responsable publiée sur notre site internet et reconnue comme l'une des plus avancées du secteur financier.

« En 2015, AXA a su faire preuve de leadership en annonçant son désengagement du secteur du charbon. La société civile a salué votre positionnement sans cesse renouvelé en faveur de la lutte contre le changement climatique. Cependant, deux ans se sont écoulés. Or votre critère de désinvestissement reste éloigné des meilleurs standards et se révèle incapable de protéger ni le climat, ni l'humanité, ni vos propres intérêts économiques et financiers. Près de 1 000 nouvelles centrales à charbon sont en développement dans le monde. Force est de constater que bien que votre devoir en tant qu'assureur est de prévenir les risques de demain vous pouvez toujours les soutenir en partie.

Je suis ici pour vous suggérer l'adoption de critères qui permettraient à AXA de renouer avec le leadership pris en 2015. Ces critères sont portés par Les Amis de la Terre et nos partenaires internationaux. Ils consisteraient à descendre votre seuil de désinvestissement de 50 à 30 %, comme l'a déjà fait Allianz, introduire un critère fondé sur la quantité de production de charbon et exclure les entreprises qui sont loin de se diversifier et de s'aligner avec les recommandations de l'Accord de Paris, et continuent de développer de nouvelles centrales.

Concernant votre métier d'assureur, vous avez récemment étendu votre critère de désinvestissement à votre métier d'assurance et nous saluons cette décision, mais cette décision nous semble insuffisante, puisqu'elle permet encore à AXA de soutenir les entreprises qui construisent de nouvelles centrales à charbon et qui ne sont pas blacklistées par votre critère de désinvestissement. En tant que responsable de la gestion du risque dans nos sociétés, pouvez-vous vous engager à mettre un terme à tout contrat d'assurance sur de nouveaux projets liés au charbon ? »

Denis DUVERNE

Merci d'avoir souligné le caractère précurseur d'AXA dans le domaine du désinvestissement du charbon. Nous avons fixé un seuil de 50 %. Lorsque l'entreprise trouve son énergie à moins de 50 % dans le charbon, la politique d'engagement que nous menons avec cette entreprise vise à comprendre la direction vers laquelle celle-ci souhaite s'orienter et à l'inviter à réduire son recours au charbon. Il nous semble que cette politique se révèle plus efficace qu'une réduction du seuil à 30 %. Toutefois, nous continuerons d'échanger avec vous sur le sujet.

S'agissant de notre activité d'assurance, je pense là encore que nous avons été précurseurs. Notre politique affiche une très nette avance sur celle de nos pairs. Votre recommandation nous paraît difficilement applicable et nous maintenons la politique qui vous a été décrite. Nous nous engageons cependant à poursuivre un dialogue actif avec les associations qui militent pour la participation des entreprises à la réduction de l'impact des émissions de carbone.

« Je suis client et actionnaire. Un dommage avec pour conséquence des réparations prises en charge par les responsables doit-il être considéré comme un événement non assurable ou un sinistre ? Qu'en est-il des frais de recherche payables, selon le contrat, en toutes circonstances ? Quelle est la position réelle d'AXA et qui devrais-je contacter chez AXA pour régulariser cette situation avant de la porter devant la justice ? »

Denis DUVERNE

Je vous propose de répondre à cette situation particulière à l'issue de la séance.

« M. Folz a omis de préciser que le Président du Conseil et le Directeur général disposent d'une voiture de fonction qui entre dans le cadre de la rémunération. Nous aurions pu penser que, comme tous vos salariés, vous bénéficiiez d'un remboursement à hauteur du 50 % du Pass Navigo. »

Jean-Martin FOLZ

Le fait que le Président du Conseil et le Directeur général disposent d'une voiture de fonction ne figurait effectivement pas dans mon exposé, mais il est mentionné expressément dans le rapport de gestion qui fait également état de la valeur de cet avantage en nature.

« Je possède un nombre important d'actions. Il apparaît que sur seize membres du Conseil d'administration, sept sont issus de grandes écoles. En incluant les universités, le nombre monte à quinze et la tendance n'est pas près de s'inverser avec le remplacement de M. Dentressangle par M. François-Poncet. Cette composition me paraît dangereuse pour deux raisons. Elle amène le Conseil d'administration à avoir une pensée formatée. En outre, je vous rappelle que si, certes, la connaissance et la formation préalable s'avèrent utiles, de grandes erreurs ont été commises par une foi un peu trop aveugle dans les mathématiques financières. Je citerai le cas de LTC ou les erreurs commises sur la suppression du risque vis-à-vis des subprimes. Il faudrait désigner dans le Conseil des personnes qui possèdent une autre façon de penser, avec une expérience dans la gestion de portefeuilles de risques, qui pourraient apporter un regard un peu rafraîchissant. »

Denis DUVERNE

Le Conseil d'administration, à l'issue de cette assemblée, sous réserve de l'approbation des résolutions qui vous sont soumises, sera composé pour moitié d'administrateurs étrangers, dont aucun n'est issu de grandes écoles. Les personnes habituées à gérer des portefeuilles de risques sont bien représentées au Conseil, que ce soit Stefan Lippe, l'ancien directeur général de Swiss Re, habitué à gérer des portefeuilles d'assurance et réassurance de grands risques, Angelien Kemna, qui vient d'une société de gestion de portefeuilles néerlandaise ou de Ramon de Oliveira, qui a exercé une fonction de gestion de portefeuilles dans l'activité d'asset management de JP Morgan par le passé. Je pense donc que nous répondons assez largement aux critères que vous souhaitez, mais nous essaierons de faire mieux au moment des renouvellements de membres du Conseil.

« De quelle façon le Groupe AXA protège-t-il ses salariés au bout du monde ? Les protège-t-il de la même façon que ses salariés en France ? Conduisez-vous des actions communes avec les autres grands groupes français présents dans ces pays, comme L'Oréal ou Danone, pour protéger vos salariés respectifs ? »

Denis DUVERNE

AXA conduit une activité importante d'assurance collective. A ce jour, toutes les grandes entreprises françaises ne sont pas nos clientes dans le domaine des *Employees benefits*, mais nous espérons qu'elles le deviendront.

Thomas BUBERL

AXA est une entreprise mondiale présente dans 64 pays. Nos prestations et couvertures des collaborateurs dans les pays sont toujours liées au régime local. Nous voulons rester exemplaires en la matière, car nous pensons que la santé et la prévention présentent une importance clé pour le bien-être des collaborateurs dans leur environnement de travail. Nous réalisons également de nombreuses mobilités internationales. Nous avons donc mis en place des couvertures spécifiques pour assurer la mobilité des salariés vers leur pays d'affectation ou lors de leur retour dans leur pays d'origine.

« Hier, vous annonciez, en application de votre politique de désinvestissement, un désengagement dans les actifs gérés pour tiers par AXA IM. Nous saluons cette décision, qui constitue une première internationale, mais nous regrettons qu'elle ne s'applique pas aussi à Alliance Bernstein qui gère plus de 41 % des actifs du Groupe AXA.

En Pologne, les entreprises continuent de construire de nouvelles centrales à charbon avec le soutien d'AXA. Ces entreprises produisent plus de 50 % de leur électricité à partir de charbon, mais ne sont pas automatiquement couvertes par votre politique, car elles tirent moins de 50 % de leur chiffre d'affaires du charbon. Je vous demande de réviser votre critère de désinvestissement sur la part du charbon dans l'électricité produite afin de cesser votre soutien au développement de nouvelles centrales à charbon au cœur même de l'Union européenne. Ceci permettrait à celle-ci de tenir ses engagements de réduction des émissions de gaz à effet de serre. »

Denis DUVERNE

Votre question est assez similaire à celle posée précédemment et je pense y avoir déjà répondu. Nous sommes disposés à poursuivre notre dialogue avec les organisations que vous représentez.

« Mme Kemna, élue l'an dernier au Conseil d'administration, n'a toujours pas acheté une seule action. Cette année, vous nous proposez un nouvel administrateur, M. François-Poncet, qui ne détient aucune action. Cette situation scandaleuse dénote un certain manque d'intérêt et d'engagement pour la Société. Qu'en pensez-vous ? »

Jean-Martin FOLZ

Comme vous le savez, AXA impose à ses administrateurs de détenir en actions une valeur, mesurée en fin d'année, équivalente à la totalité des jetons perçus dans l'année. Les administrateurs disposent de deux ans pour atteindre cet objectif. Tous ceux qui possèdent plus de deux ans d'ancienneté l'ont atteint, et ce, largement. Je ne doute pas que Mme Kemna et M. François-Poncet l'atteindront aussi avant le terme précisé par le règlement interne du Conseil.

« Je suis actionnaire et comme tous les actionnaires, j'ai besoin de m'assurer. M. de Castries ne voulait pas de cela, mais la nouvelle présidence va-t-elle accepter de faire bénéficier les actionnaires de conditions préférentielles pour leurs contrats d'assurance, à l'instar des conditions proposées aux salariés d'AXA ? »

Denis DUVERNE

Le Conseil d'administration n'a pas délibéré sur le sujet depuis l'an dernier, mais je doute qu'il souhaite donner suite à votre proposition. Nous pensons que les tarifs que nous appliquons à l'ensemble de nos assurés sont calculés au plus juste et nous allons continuer d'appliquer cette politique que nous menons de longue date.

« M. Buberl a indiqué qu'AXA avait désinvesti dans l'industrie du tabac. Sous quelle forme ce désinvestissement s'est-il opéré ? S'il s'agit de céder cet investissement aux autres entités, l'activité peut se poursuivre comme avant. S'il a supprimé totalement cette activité, cette décision contribuera à réduire l'industrie du tabac. »

Gérald HARLIN

AXA est le premier assureur international à avoir décidé de céder ses activités dans l'industrie du tabac pour un montant total de 1,8 milliard d'euros. Nous avons immédiatement vendu toutes les actions détenues dans cette industrie. Pour les obligations des sociétés, nous attendons le terme et nous ne réinvestirons pas dans ce secteur.

Denis DUVERNE

Il s'agit d'une décision courageuse qui n'a malheureusement pas encore été suivie par les assureurs et fonds de pension. Nous militons pour que d'autres compagnies prennent la même décision. En tant qu'assureur de santé, il nous semble en effet paradoxal d'investir dans l'industrie du tabac.

« Vous avez été l'une des premières sociétés à utiliser le terme d'actions de performance pour lier explicitement rémunération variable et performance. Pourriez-vous expliquer les critères de performance retenus pour l'attribution de stock-options aux dirigeants ? »

Jean-Martin FOLZ

Les critères d'attribution des stock-options portent sur l'évaluation de la performance et la qualité des différents cadres du Groupe. S'agissant du Directeur général, pour lequel le Conseil intervient directement, nous faisons en sorte que sa rémunération en numéraire et les LTI (stock-options et actions de performance) atteignent globalement un niveau de rémunération compris entre la médiane et le troisième quartile des rémunérations comparables des dirigeants des entreprises financières européennes.

Nous avons défini des conditions de performance qui ne garantissent aucun gain minimum. Aucune certitude n'est donnée au Directeur général ou aux autres dirigeants du Groupe quant à cela. Le détail de ces conditions est explicité dans le document de référence.