

# Assemblée Générale Mixte

27 avril 2011

**réinventons** / notre métier



**Henri de Castries**

Président-directeur général

# Ouverture de la séance

**réinventons** / notre métier



Henri de Castries

Président-directeur général

# Constitution du Bureau

**réinventons** / notre métier



Henri de Castries

Président-directeur général

# Ordre du jour simplifié

**réinventons** / notre métier



# Ordre du jour simplifié

## De la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

- Approbation des comptes sociaux et des comptes consolidés 2010
- Affectation du résultat de l'exercice 2010 et fixation du dividende à 0,69 euro par action pour une mise en paiement le 4 mai 2011
- Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées
- Renouvellement du mandat de MM. Jean-Martin Folz et Giuseppe Mussari en qualité d'administrateurs
- Nomination de M. Marcus Schenck en qualité d'administrateur
- Autorisation consentie au Conseil d'administration d'acheter les actions ordinaires de la Société

# Ordre du jour simplifié

## De la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

- Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes
- Délégations de compétence consenties au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales, avec ou sans maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires
- Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration en vue d'émettre des valeurs mobilières ne donnant pas accès au capital
- Délégation de pouvoir consentie au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires sans droit préférentiel de souscription réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise
- Délégation de pouvoir consentie au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires sans droit préférentiel de souscription en faveur d'une catégorie de bénéficiaires déterminée

# Ordre du jour simplifié

- Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et mandataires sociaux éligibles du Groupe AXA
- Autorisation consentie au Conseil d'administration à l'effet d'attribuer gratuitement des actions, assorties de conditions de performance, aux salariés et mandataires sociaux éligibles du Groupe AXA
- Autorisation consentie au Conseil d'administration à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux collaborateurs du Groupe dans le cadre de la réalisation de ses objectifs stratégiques
- Autorisation consentie au Conseil d'administration de réduire le capital par annulation d'actions ordinaires
- Modification statutaire relative à la notification de la désignation et de la révocation du mandataire aux assemblées générales par voie électronique

# Sommaire

- **Bilan et perspectives**
- **Performance 2010**
- **Gouvernance en 2010 et politique de rémunération des dirigeants**
- **Rapports des Commissaires aux comptes**
- **Questions des actionnaires**
- **Vote des résolutions**

**Henri de Castries**

Président-directeur général

# Bilan et Perspectives

**réinventons** / notre métier



# Un métier utile et pérenne

**SE PROTÉGER CONTRE  
LES ACCIDENTS DE LA VIE**

**PRÉPARER  
SA RETRAITE**

**PRÉSERVER L'AVENIR  
DE SES PROCHES**

**PROTÉGER  
SES BIENS**

**FINANCER  
SES PROJETS**

**FAIRE FRUCTIFIER  
SES ÉCONOMIES**



**Protéger ses biens  
et se prémunir contre  
les dommages causés  
à autrui**

Assurance automobile,  
habitation et  
dommages aux biens  
Assurance civile  
et professionnelle

**Se protéger  
contre les  
accidents  
de la vie**

Assurance  
santé  
Produits de  
prévoyance  
Assistance

**Financer  
ses projets**

Produits  
d'épargne  
Produits  
bancaires  
pour les  
particuliers

**Faire fructifier  
ses économies**

Gestion de  
portefeuille d'actifs  
Gestion privée

**Préparer  
sa retraite**

Produits  
d'épargne  
retraite

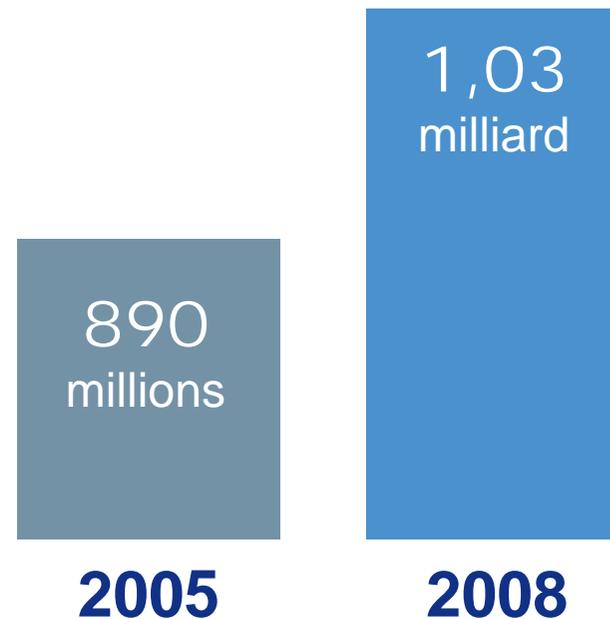
**Préserver  
l'avenir de  
ses proches**

Assurance vie  
Prévoyance

# Assurance dommages : forte croissance des besoins

- L'assurance auto est portée par la croissance du parc automobile dans les pays émergents
  - De 1955 à 2005, l'augmentation du nombre de véhicules a été environ **3 fois plus rapide** que la croissance de la population
  - A ce rythme, en 2025, la planète comptera **plus de 2 milliards** de véhicules

Nombre de véhicules  
dans le monde



Source : CCFA

# Assurance dommages : forte croissance des besoins

- Hausse du nombre de **catastrophes naturelles** et de leurs impacts

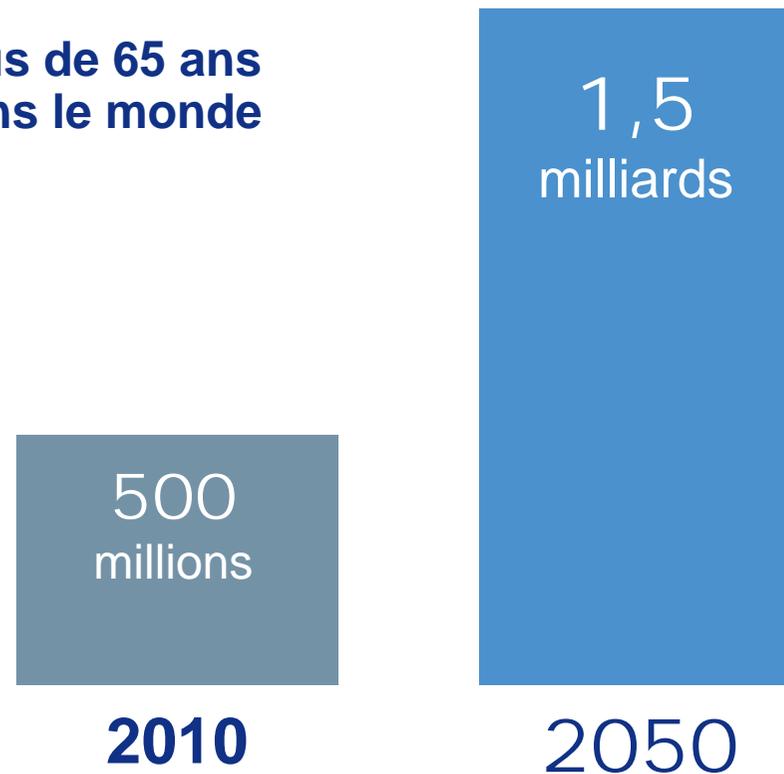
	Moyenne Annuelle	
	1980-2009	2010
<b>Nombre d'événements</b>	<b>615</b>	<b>950</b>
Pertes totales (Mds USD)	<b>95</b>	<b>218</b>
Pertes assurées (Mds USD)	<b>23</b>	<b>37</b>
<b>Nombre de victimes</b>	<b>66 000</b>	<b>295 000</b>

Source : sigmas Swiss Re

# Le vieillissement et la longévité

## Sources d'opportunités et de **croissance**

Nombre de personnes de plus de 65 ans  
dans le monde



# Retour sur 2010 : une année charnière

Aux cotés de 95 millions de clients

- **Dans les moments difficiles**
- **Pour entreprendre**
- **Pour répondre à de nouveaux besoins**  
(protection familiale, dépendance...)

# Retour sur 2010 : une année charnière

214 000 collaborateurs dans le monde

- Nous avons recruté **27 154** hommes et femmes en 2010 et en particulier augmenté nos effectifs en France
- Pour **soutenir nos clients**

## 2010 : Une année de défis

- AXA a fait face à des difficultés de marché et à certains sujets spécifiques, qui ont contribué à une performance boursière décevante
  - Evènements climatiques (Xynthia...)
  - Baisse des taux d'intérêt long terme jusqu'au 4ème trimestre
  - Inquiétudes liées à certaines dettes souveraines
  - Incertitudes réglementaires
  - Décollecte de la gestion d'actifs
  - Opération australienne, aujourd'hui finalisée

## 2010 : Une année solide

- Les résultats 2010 et la solidité du bilan d'AXA permettent de proposer un dividende de **0,69 euro par action**
  - Redressement des marges en assurance dommages comme en assurance vie
  - Actifs moyens sous gestion en croissance de **3%**
  - Résultat courant en hausse de **20%** et progression sensible des flux de trésorerie
  - Bilan robuste, avec 50 milliards d'euros de fonds propres et des ratios de solvabilité largement à leur niveau d'avant crise

# 2010 : Une année de transformation

## ■ Adaptation de l'organisation

- Création de lignes de métier
- Nomination de nouveaux directeurs généraux

## ■ Évolution dans l'allocation du capital et initiatives stratégiques

- Finalisation des opérations en Asie et Australie
- Cession d'une partie des activités Vie, épargne, retraite au Royaume-Uni
- Partenariat stratégique avec ICBC en Chine
- Entrée dans 4 nouveaux marchés de croissance
- Réallocation d'environ 15% capitaux propres

# 2010 : Une année responsable

- **Dans un métier de long terme, être un acteur responsable est un avantage compétitif**
  - Pour mieux comprendre les risques, **le Fonds AXA pour la Recherche** soutient **83 nouveaux projets**
  - Pour sauver des vies, **AXA Prévention** mène tout au long de l'année des actions de prévention aux dangers de la route
  - Pour aider la société à répondre au défi démographique, organisation du **Global Forum for Longevity**

# Nos priorités pour 2011 et après

L'assurance demeure un métier neuf,  
un métier du 21<sup>ème</sup> siècle

- Besoins de protection et de sécurité du niveau de vie à tous les âges
- Un important potentiel de croissance à long terme dans les nouvelles économies
- Un rôle de stabilisateur économique et social

# Nos atouts

- Une **marque forte** : la première marque d'assurance dans le monde\* depuis 2 ans
- Un **bilan solide** : une gestion des risques dont l'efficacité a été testée pendant la grande crise financière
- Une ambition et une ligne stratégique **claire**
- La **valeur** et l'**engagement** des collaborateurs

Source : Interbrand 2010

# Retour sur nos fondamentaux et sur notre stratégie

## Les piliers de la stratégie de long terme d'AXA

- Concentration sur notre cœur de métier  
> assurance et gestion d'actifs
- Diversification géographique et par métier
- Modèle de distribution multi-canal
- Gestion active de nos activités et de l'allocation du capital

## Des évolutions qui reflètent la réalité d'après crise

- Plus de **sélectivité** dans les marchés développés
- Plus d'**agressivité** sur les marchés de croissance
- Plus d'**efficacité** à travers le Groupe



**Merci à vous,  
chers actionnaires de votre fidélité**

# Denis Duverne

Directeur général délégué  
en charge des finances,  
de la stratégie et  
des opérations

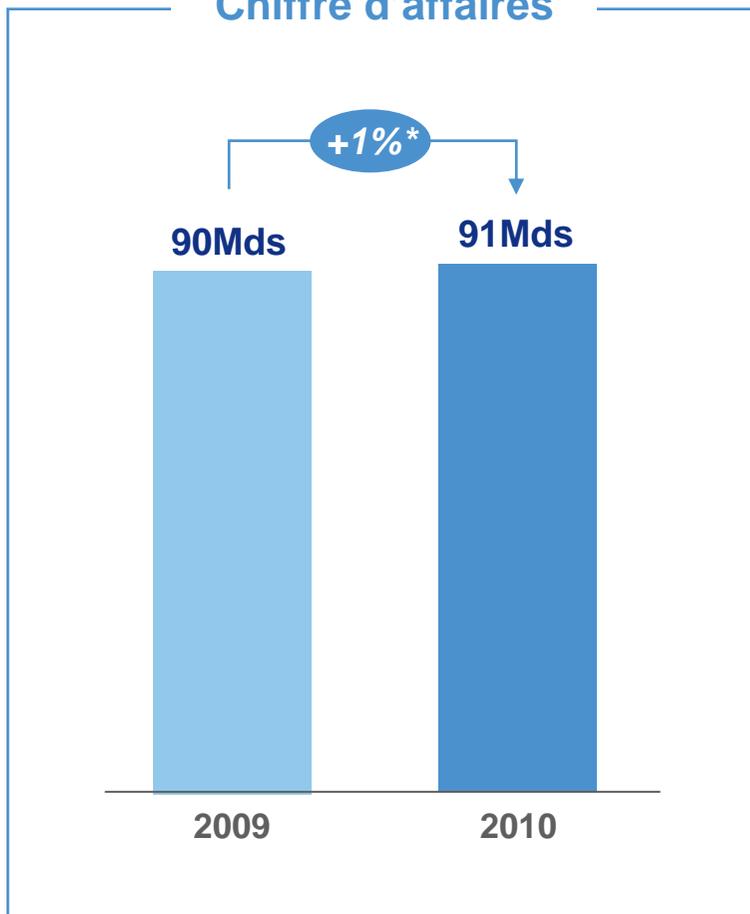
## Performance 2010

**réinventons** / notre métier

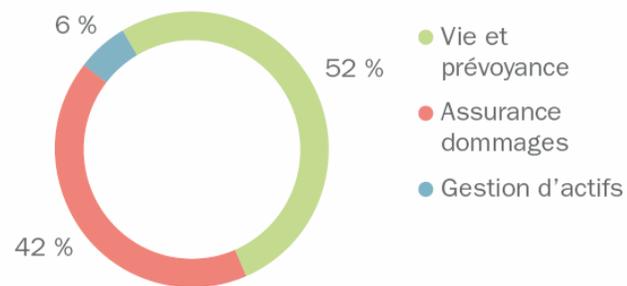


# Un chiffre d'affaires de 91 milliards d'euros

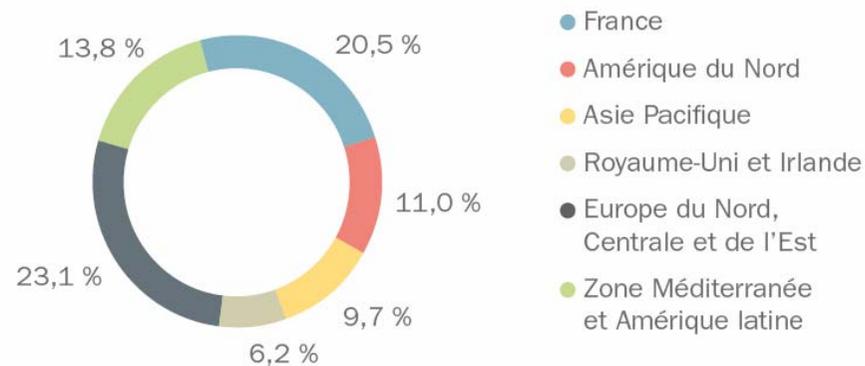
## Chiffre d'affaires



## CHIFFRE D'AFFAIRES 2010 PAR ACTIVITÉ



## CHIFFRE D'AFFAIRES ASSURANCE\* 2010 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



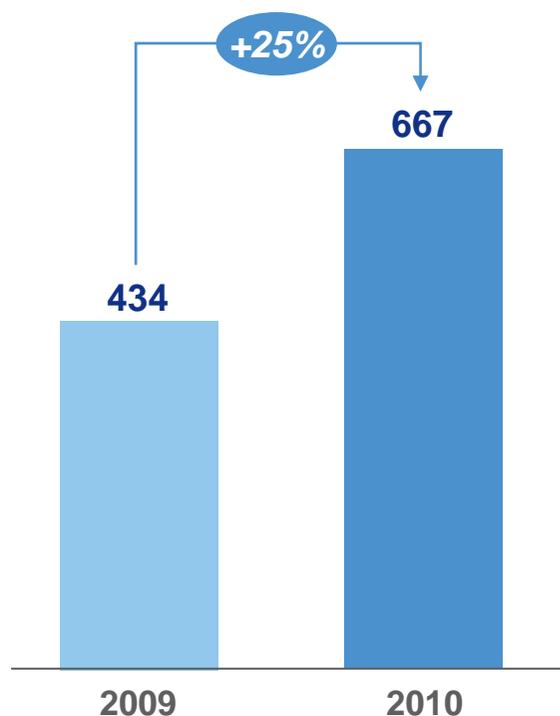
\* Hors assurance internationale, gestion d'actifs, banques et holdings.

\* Variation en publié.  
-1% à données comparables

# De bonnes performances sur les marchés à forte croissance et sur l'assurance directe

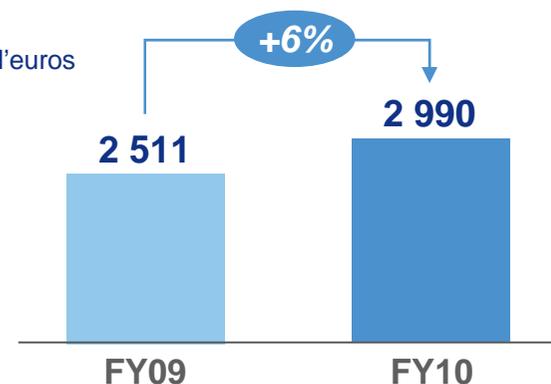
## Vie, épargne, retraite Affaires Nouvelles (APE) Marchés à forte croissance\*

En millions d'euros



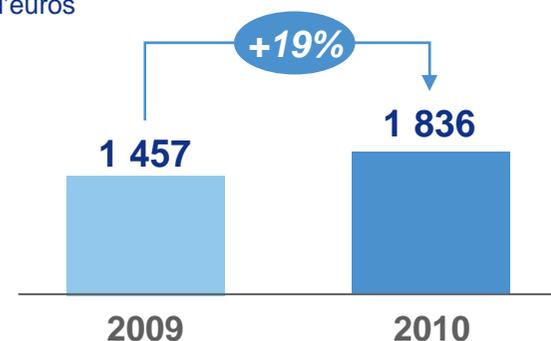
## Dommages - Chiffre d'affaires Marchés à forte croissance\*\*

En millions d'euros



## Dommages - Chiffre d'affaires Direct

En millions d'euros



Variations à données comparables

\* Les marchés à forte croissance en assurance vie, épargne, retraite sont: Hong-Kong, l'Europe Centrale et Orientale (Pologne, République Tchèque, Slovaquie, Hongrie), l'Asie du Sud-Est (Singapour, Indonésie, Philippines, Thaïlande), la Chine, l'Inde, le Maroc, le Mexique, la Turquie

\*\* Les marchés à forte croissance en assurance dommages sont: le Maroc, le Mexique, la Turquie, les pays du Golfe, Hong-Kong, Singapour, la Malaisie, la Russie, l'Ukraine, la Pologne

réinventons / notre métier

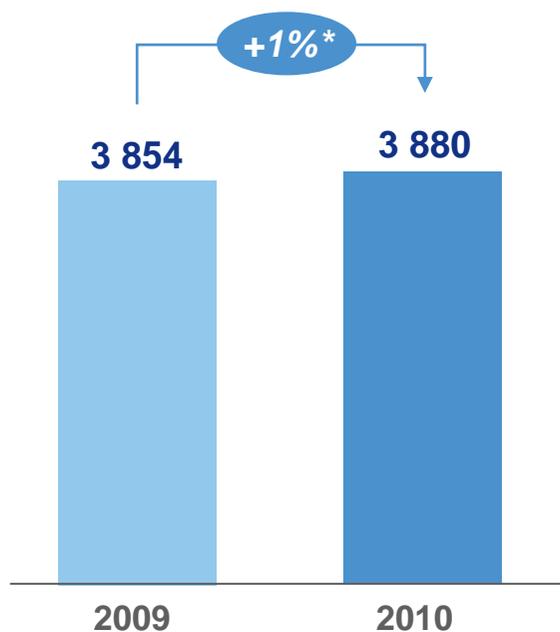


# Résultat opérationnel

## Une performance soutenue

### Résultat opérationnel

En millions d'euros



### Principaux facteurs de l'évolution du résultat opérationnel en 2010

Vie,  
Épargne,  
Retraite



Hausse des encours moyens des actifs

Dommages



Forte amélioration de la profitabilité de l'exercice courant. Coût relativement élevé des catastrophes naturelles

Gestion  
d'actifs



Éléments non récurrents (AXA Rosenberg)

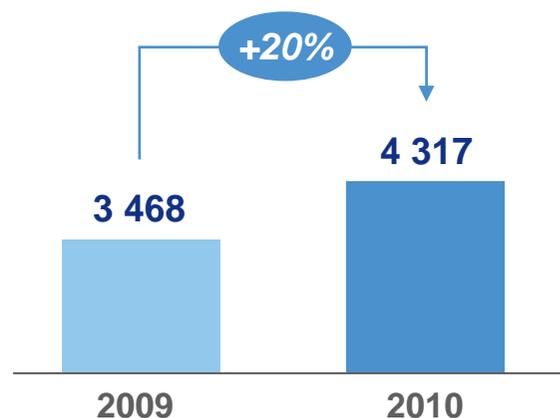
\* Variations en publié.  
-3% à données comparables

# Résultat courant en hausse de 20 %

Résultat net : +18 % avant impact de la cession partielle des activités Vie, épargne, retraite au Royaume-Uni

## Résultat courant

En millions d'euros

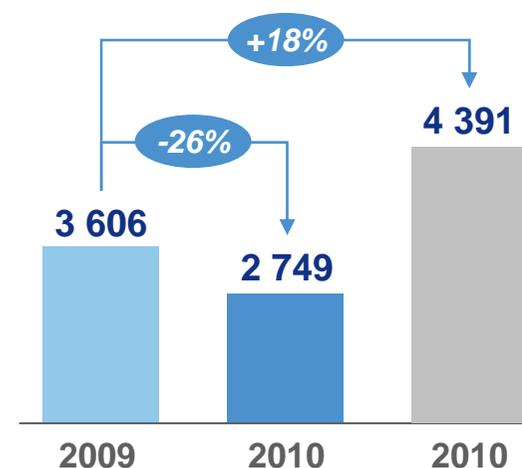


Variations à données comparables

**Augmentation des plus-values réalisées et baisse des provisions pour dépréciation**

## Résultat net

En millions d'euros

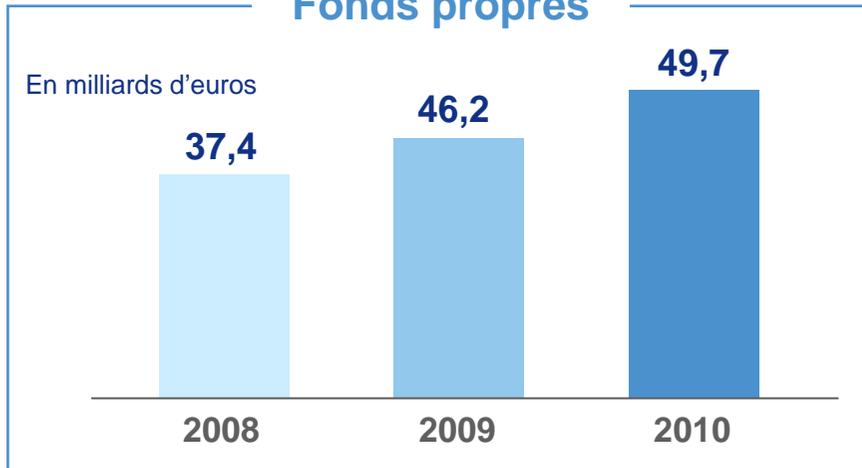


Variations à données comparables

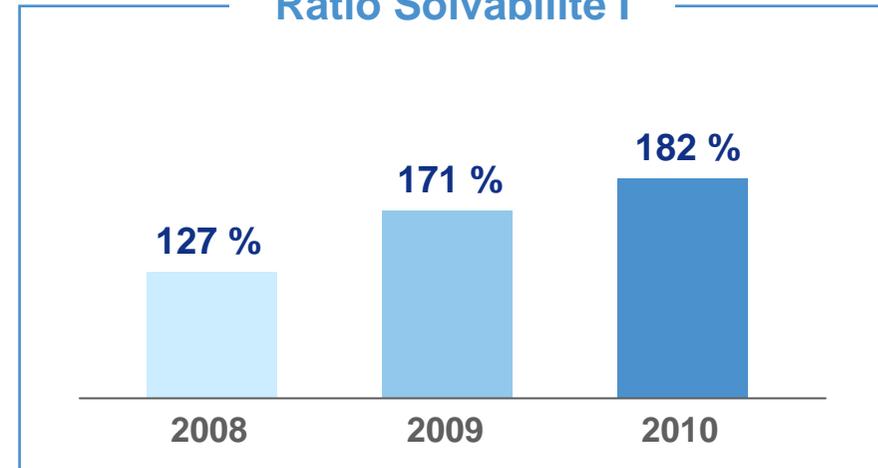
**Baisse du résultat net due à la cession d'une partie des activités Vie, épargne, retraite au Royaume-Uni**  
(perte exceptionnelle de 1,6 milliard d'euros)

# Un bilan robuste

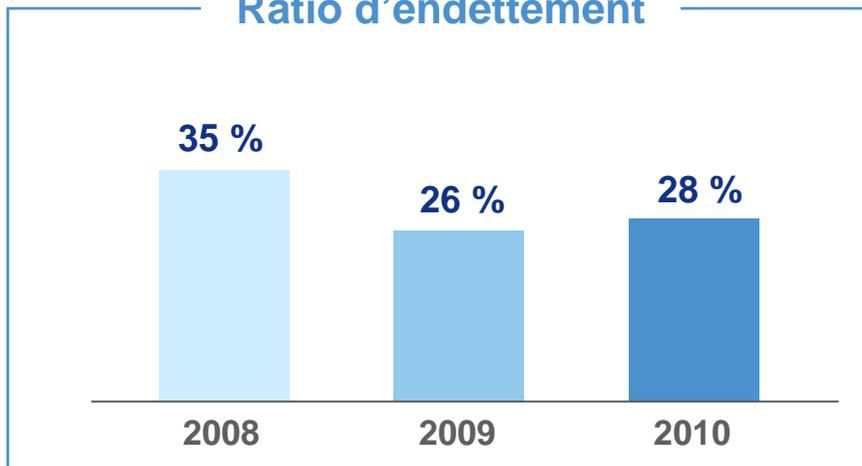
## Fonds propres



## Ratio Solvabilité I



## Ratio d'endettement



## Solidité financière

En millions d'euros

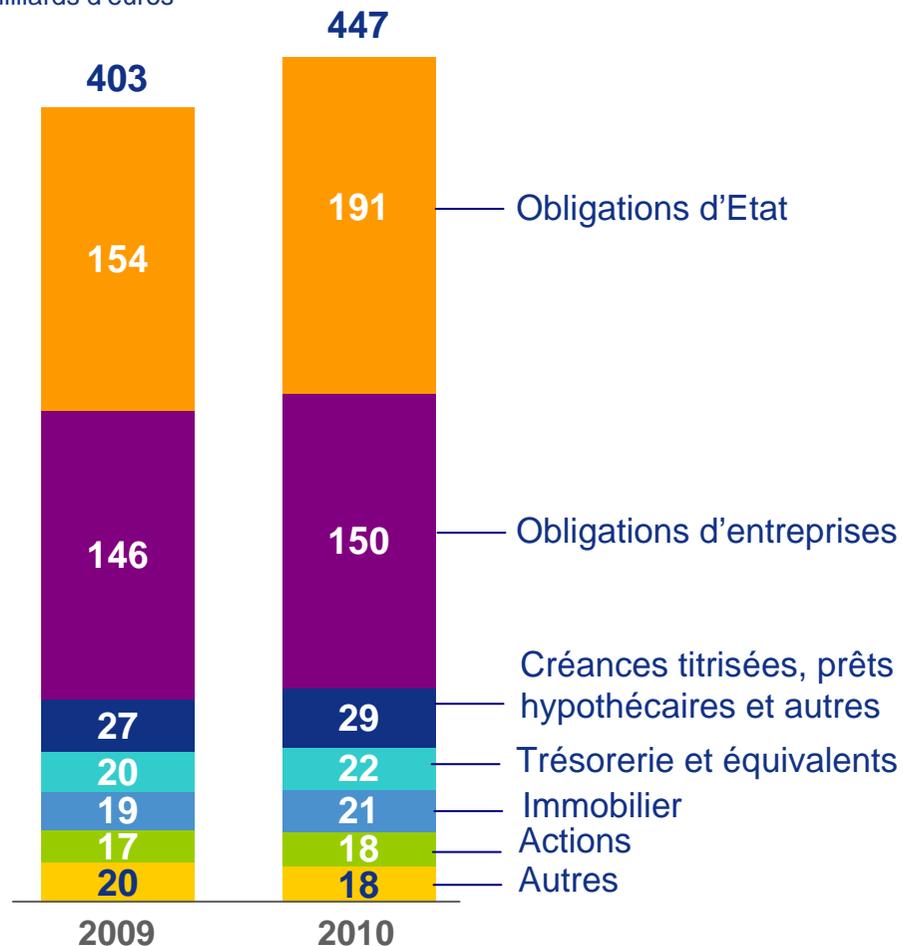
Agence	Notation	Perspective
Fitch	AA- (très solide)	Stable
Moody's	Aa3 (très solide)	Stable
Standards & Poor's	AA- (très solide)	Stable

# Qualité et diversification du portefeuille d'actifs

## Bonne tenue de la valorisation des actifs

### Portefeuille d'actifs adossés aux fonds généraux<sup>1</sup>

En milliards d'euros



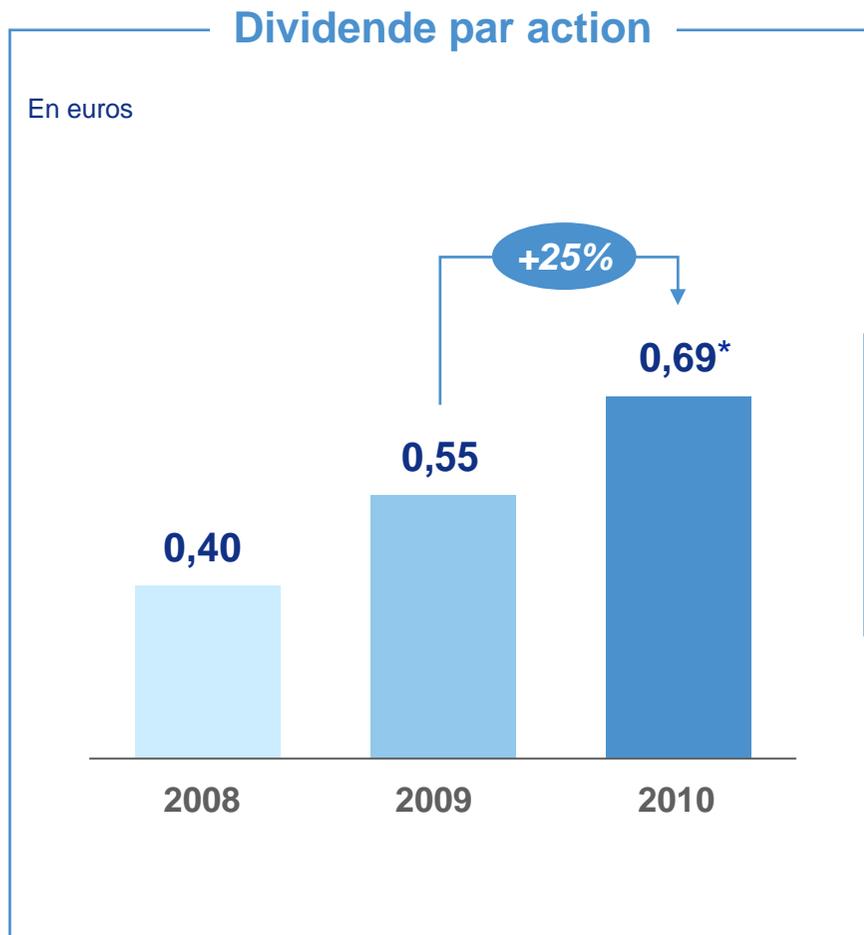
(1) au 31/12/2010

### Bonne tenue de la valorisation des actifs

- Un portefeuille d'actifs de bonne qualité
- Une exposition\* très limitée à une sélection de pays européens :
  - Portugal : 0,7 milliard d'euros
  - Irlande : 0,3 milliard d'euros
  - Grèce : 0,3 milliard d'euros
- La collecte nette a été investie principalement en emprunts d'Etat
- Les actifs obligataires ont bénéficié de la baisse des taux d'intérêt

\* Exposition nette d'impôt et nette de la participation des assurés

# Un dividende en hausse de 25 %



- **Politique de distribution du dividende inchangée**
  - taux de distribution de **40 %\*\***
  - rendement de **5,5 %\*\*\***
- **Paiement du dividende prévu le 4 mai**

\* Proposition faite à l'Assemblée Générale du 27 avril 2011

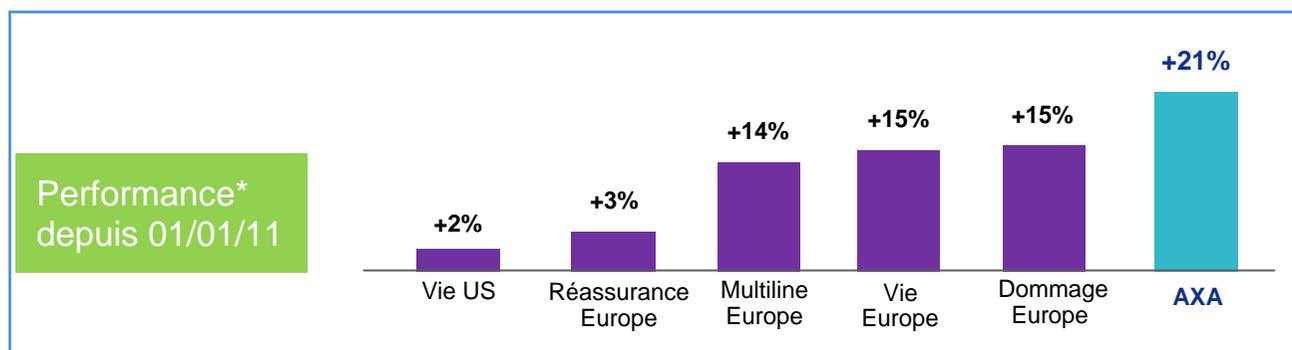
\*\* Basé sur le résultat courant net des charges financières sur la dette perpétuelle

\*\*\* Sur la base du cours au 31 décembre 2010

# Fort rebond du titre depuis le début de l'année

Au 22 avril 2010	Performance* depuis 01/01/11	Performance* 1 an	Performance* 10 ans	Cours vs pic historique
<b>CAC40</b>	<b>+6%</b>	<b>+6%</b>	<b>-1%</b>	<b>-22%</b> (04/09/2000)
<b>Secteur européen de l'assurance**</b>	<b>+11%</b>	<b>+12%</b>	<b>-37%</b>	<b>-50%</b> (17/11/2000)
<b>AXA</b>	<b>+21%</b>	<b>-5%</b>	<b>-32%</b>	<b>-50%</b> (29/08/2000)
<b>AIG</b>	<b>-33%</b>	<b>-11%</b>	<b>-97%</b>	<b>-98%</b> (08/12/2000)
<b>Allianz</b>	<b>+15%</b>	<b>+20%</b>	<b>-52%</b>	<b>-67%</b> (04/04/2000)
<b>Aviva</b>	<b>+15%</b>	<b>+24%</b>	<b>-18%</b>	<b>-27%</b> (22/08/2000)
<b>CNP</b>	<b>+13%</b>	<b>-5%</b>	<b>+143%</b>	<b>-30%</b> (23/05/2007)
<b>Generali</b>	<b>+9%</b>	<b>-5%</b>	<b>-52%</b>	<b>-60%</b> (29/11/2000)
<b>ING</b>	<b>+20%</b>	<b>+20%</b>	<b>-57%</b>	<b>-62%</b> (04/01/2001)
<b>Metlife</b>	<b>0%</b>	<b>-3%</b>	<b>+74%</b>	<b>-33%</b> (07/10/2007)

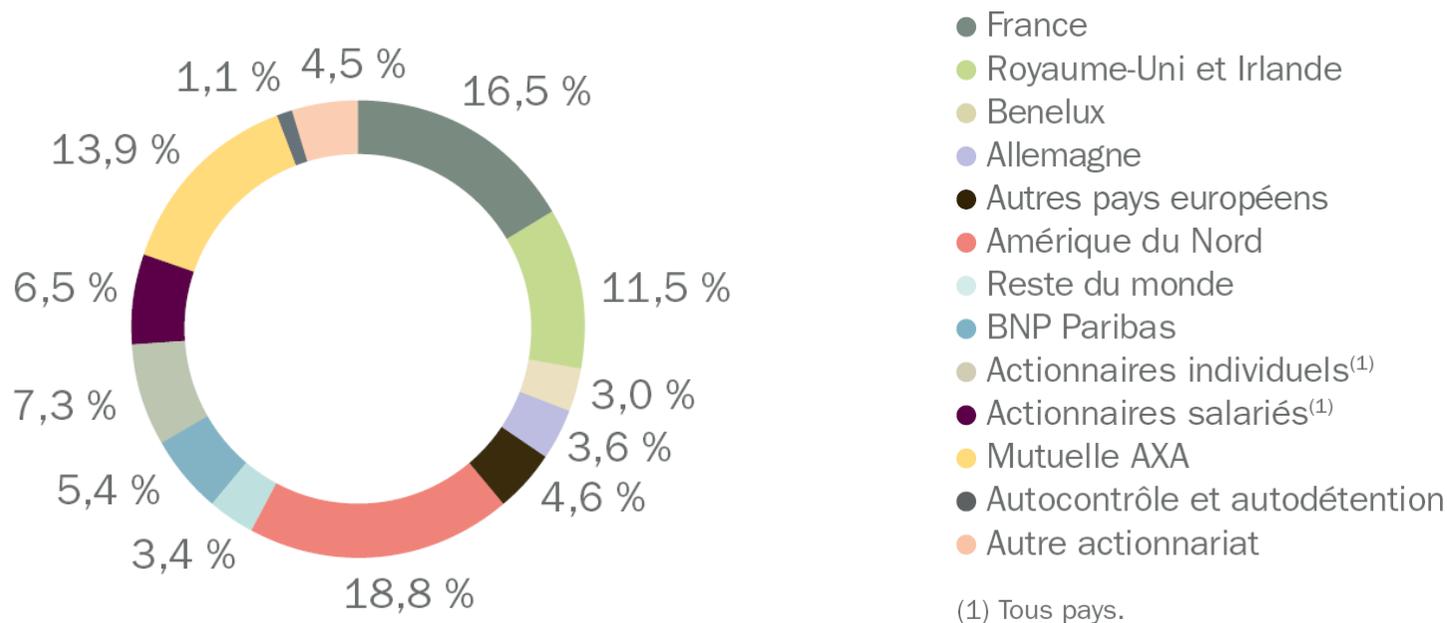
- Un rattrapage du secteur de l'assurance supérieur à celui des indices boursiers depuis le début de l'année
- Un rebond du titre AXA supérieur à celui du secteur européen de l'assurance
- La performance long terme reste cependant décevante



\* Y compris dividendes réinvestis  
 \*\* Stoxx Insurance

# Un actionnariat diversifié

## STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31/12/2010



- **La performance sociale, sociétale, environnementale et de gouvernance d'AXA est régulièrement évaluée par les investisseurs ISR (Investissement Socialement Responsable). Le Groupe se positionne au-dessus de la moyenne de son secteur et est présent dans les trois principaux indices ISR internationaux :**

- DJSI STOXX et DJSI World (basés sur la recherche de l'agence de notation SAM)
- FTSE4GOOD (agence EIRIS)
- ASPI Eurozone (agence Vigeo)

# Conclusion

- Croissance significative de la marge sur affaires nouvelles en assurance vie dans les marchés matures
- Redressement de la rentabilité des souscriptions de l'année en assurance dommages
- Réallocation du capital vers les marchés à forte croissance
- Les résultats du Groupe et un bilan solide permettent de proposer un dividende par action en hausse de 25 %\*

\* Proposition faite à l'Assemblée Générale de ce jour

# Norbert Dentressangle

Vice-président du  
Conseil d'administration

## Gouvernance en 2010 et politique de rémunération des dirigeants

**réinventons** / notre métier



# Structure de gouvernance & Travaux du Conseil et de ses Comités en 2010

# Une nouvelle gouvernance adoptée en 2010

Dans le nouveau cadre statutaire voté par l'AG du 29 avril 2010, le Conseil d'administration a souhaité mettre en place une gouvernance efficace et équilibrée reposant notamment sur un rôle central confié aux administrateurs indépendants :

- **73 %** des administrateurs sont indépendants selon le Conseil
- Les **4 comités** du Conseil sont présidés par des membres indépendants :
  - A. Hamilton (Comité d'Audit)
  - N. Dentressangle (Comité de Rémunération et des RH)
  - R. de Oliveira (Comité Financier)
  - JM Folz (Comité d'Ethique et de Gouvernance)
- Le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération sont **exclusivement composés des membres indépendants**
- Nomination d'un **Vice-président, administrateur indépendant référent** chargé d'animer la participation des membres indépendants aux travaux du Conseil

# Synthèse de la gouvernance

Détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en oeuvre



Conseil d'administration

Anime la participation des membres indépendants ; peut se faire leur porte-parole auprès de la Direction générale



**Henri de Castries**

Président-directeur général

**Norbert Dentressangle**

Vice-président et administrateur indépendant référent

**Denis Duverne**

Directeur général délégué

4 comités spécialisés qui rendent compte au Conseil d'administration



Comité d'Audit

Comité d'Ethique et de Gouvernance

Comité de Rémunération et des RH

Comité Financier

Anthony Hamilton

Jacques de Chateaufieux  
Ramon de Oliveira  
Ezra Suleiman

Jean-Martin Folz

Jacques de Chateaufieux  
François Martineau  
Michel Pébereau  
Ezra Suleiman

Norbert Dentressangle

Jean-Martin Folz  
Anthony Hamilton  
Isabelle Kocher  
François Martineau

Ramon de Oliveira

Wendy Cooper  
Jean-Martin Folz  
Suet Fern Lee  
Giuseppe Mussari  
Michel Pébereau  
Dominique Reiniche

# Composition du Conseil d'administration en 2010



**Henri de Castries**

Président-directeur général



**Norbert Dentressangle**

Vice-président, administrateur indépendant référent



**Denis Duverne**

Directeur général délégué en charge des finances, de la stratégie et des opérations



**Jacques de Chateaufieux**

Président du Conseil d'administration de BOURBON



**Wendy E. Cooper**

Directeur juridique adjointe d'AXA Financial, Inc. (Etats-Unis)



**Jean-Martin Folz**

Administrateur de sociétés



**Anthony Hamilton**

Président d'AXA UK plc et AXA Equity & Law plc (Royaume-Uni)



**Isabelle Kocher**

Directeur général de Lyonnaise des Eaux



**Suet Fern Lee**

Directeur senior de Stamford Law Corporation (Singapour)



**François Martineau**

Avocat



**Giuseppe Mussari**

Président du Conseil de Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. (Italie)



**Ramon de Oliveira**

Gérant associé de ROC Partners (Etats-Unis)



**Michel Pébereau**

Président du Conseil d'administration de BNP Paribas



**Dominique Reiniche**

Présidente Europe de The Coca-Cola Company



**Ezra Suleiman**

Professeur de Sciences Politiques à l'Université de Princeton – Chaire IBM (Etats-Unis)

# Travaux du Conseil d'administration et de ses comités en 2010

## ■ Forte activité du Conseil et de ses Comités en 2010 :

	Nombre de réunions	Taux d'assiduité moyen
Conseil	12	86,93 %
Comité d'Audit	9	100 %
Comité Financier	5	83,87 %
Comité de Rémunération et des RH	8	84,38 %
Comité d'Ethique et de Gouvernance	5	81,48 %

- Chaque Comité émet à l'attention du Conseil d'administration des avis ou recommandations dans son domaine d'expertise
- Un compte rendu des travaux est effectué par son Président à la séance suivante du Conseil d'administration

## ■ Travaux spécifiques réalisés en 2010 :

- Changement de gouvernance
- Revue du portefeuille d'activité et de la stratégie
- Acquisitions et cessions significatives
- Futur cadre réglementaire issu de Solvabilité II
- Auto-évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

# Fin de mandat en qualité d'administrateur de M. Ezra Suleiman

## Carrière



Né le 20 novembre 1941

Membre du Conseil de surveillance puis du  
Conseil d'administration d'AXA depuis avril 2003

Membre du Comité d'Audit depuis février 2005

Membre du Comité d'Ethique et de Gouvernance  
depuis février 2004

Depuis septembre 1979

- Professeur de Sciences Politiques à l'Université de Princeton (Etats-Unis)

En 1973

- Professeur à l'Université de Californie à Los Angeles (Etats-Unis)

# Renouvellement de M. Jean-Martin Folz en qualité d'administrateur

## Carrière



Né le 11 janvier 1947

Nationalité française

Administrateur  
de sociétés

De 2007 à mars 2010

- Président de l'AFEP (Association Française des Entreprises Privées)

De 1995 à 2007

- PSA Peugeot Citroën - Président du Directoire à partir de 1997

De 1984 à 1995

- En 1991 : Directeur général du Groupe Eridania Béghin-Say et Président de Béghin-Say
- En 1987 - 1988 : Directeur général de Péchiney et Président de Carbone Lorraine
- En 1984 : Directeur général adjoint, puis Président directeur général de Jeumont-Schneider (filiale de Schneider)

En 1978

- Rejoint Rhône-Poulenc pour diriger l'usine de Saint-Fons avant d'être promu Directeur général adjoint du pôle chimie de Rhône-Poulenc

De 1975 à 1978

- Différents postes dans des cabinets ministériels et, en dernier lieu, celui de Directeur de cabinet du secrétaire d'Etat à l'Industrie

# Renouvellement de M. Giuseppe Mussari en qualité d'administrateur

## Carrière



Né le 20 juillet 1962

Nationalité italienne

Président du Conseil de  
Banca Monte dei Paschi  
di Siena S.p.A.  
(Italie)

Depuis avril 2006

- Président du Conseil de Banca Monte dei Paschi di Siena (Italie)

En 2001

- Président de la fondation Monte dei Paschi di Siena

En 1998

- Vice-président de la Chambre Criminelle du Tribunal de Sienne et Président à partir de 2000

Depuis 1993

- Avocat inscrit au barreau de Sienne (Italie)

# Nomination de M. Marcus Schenck en qualité d'administrateur

## Carrière



Né le 31 octobre 1965

Nationalité allemande

Membre du Directoire et  
Directeur Financier  
d'E.ON AG  
(Allemagne)

Depuis décembre 2006

- E.ON AG (Allemagne) : Directeur Financier en charge de la comptabilité, du contrôle, des finances, du risque, de la fiscalité et des fusions-acquisitions et également membre du Directoire

De 1997 à 2006

- Goldman Sachs & Co. (Allemagne) : *Senior Associate* puis *Managing Director* (2001) et Associé (2002)
- de 2005 à 2006 : dirige l'activité banque d'investissement de la région germanophone

De 1991 à 1996

- McKinsey & Co (Allemagne) : consultant puis *Senior Engagement Manager* – membre de l'équipe dédiée aux institutions financières

# Politique de rémunération des dirigeants

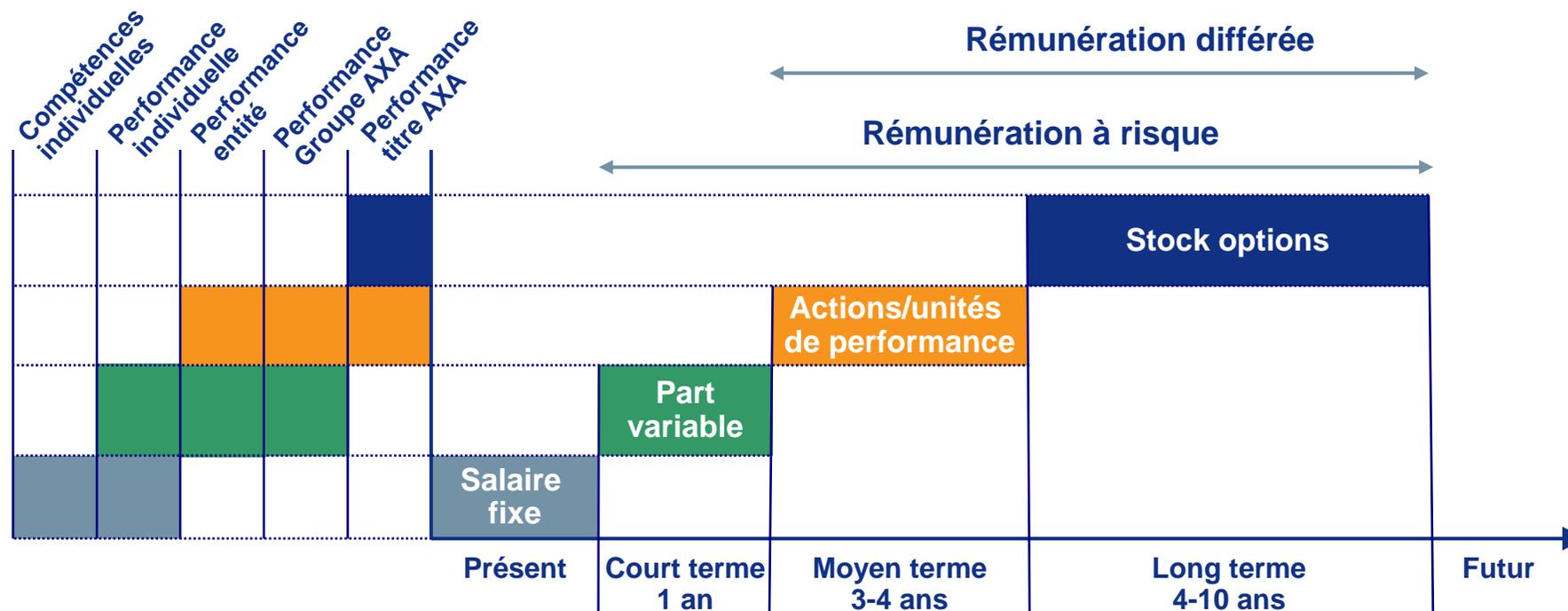
**réinventons** / notre métier



# Salaires, options et autres éléments de rémunération

- Les éléments détaillés relatifs à la rémunération, aux stock options, aux actions de performance, aux retraites supplémentaires et indemnités de cessation de fonctions, ainsi qu'aux obligations de détention d'actions AXA sont présentés dans le Document de Référence 2010 d'AXA, pages 134 à 178

Les principes généraux de rémunération au sein du Groupe sont illustrés dans le tableau ci-dessous :



# Rémunération des membres du Comité de Direction

- La rémunération en numéraire des membres du Comité de Direction comprend une partie fixe et une partie variable
- La rémunération variable du PDG et du DGD est déterminée par rapport à un montant cible prédéfini
  - Pour le PDG, elle repose sur deux éléments :
    - La **performance du Groupe** comptant pour **60 %** de sa rémunération variable
    - Sa **performance individuelle** comptant pour **40 %** de sa rémunération variable
  - Pour le DGD, elle repose sur trois éléments :
    - La **performance du Groupe** comptant pour **40 %** de sa rémunération variable
    - La **performance des entités au sein des fonctions centrales** comptant pour **30 %** de sa rémunération variable
    - Sa **performance individuelle** comptant pour **30 %** de sa rémunération variable
- La rémunération variable des autres membres du Comité de Direction est également basée sur trois éléments :
  - La **performance du Groupe** comptant pour **30 %** de leur rémunération variable
  - La **performance de l'entité opérationnelle ou des services dont ils ont la charge** comptant pour **40 %** de leur rémunération variable
  - Leur **performance individuelle** également appréciée par rapport à des objectifs stratégiques prédéterminés comptant pour **30 %** de leur rémunération variable

# Rémunération des membres du Comité de Direction

Dirigeants Mandataires Sociaux	Fixe 2010	Variable Cible 2010	Variable Effectif 2010	Variable Effectif 2009	Variable Effectif 2008
Henri de Castries	833.333 €	2.466.667 €	2.061.087 €	2.599.327 €	1.846.304 €
Denis Duverne	660.000 €	1.416.667 €	1.265.910 €	1.485.480 €	1.052.337 €

*La répartition de la part fixe et de la part variable de la rémunération totale cible de MM. Henri de Castries et Denis Duverne ayant fait l'objet d'un rééquilibrage à compter du 1<sup>er</sup> mai 2010, les montants indiqués dans le tableau ci-dessus ont été déterminés prorata temporis*

Autres membres du Comité de Direction (ou précédemment du Directoire)	Fixe 2010	Variable Cible 2010	Variable Effectif 2010	Variable Effectif 2009	Variable Effectif 2008
Peter Kraus	205.689 €	-	-	4.302.693 €	-
Nicolas Moreau	519.997 €	832.790 €	749.511 €	729.265 €	775.413 €
Mark Pearson	382.680 €	552.759 €	652.256 €	884.490 €	282.940 €
François Pierson	578.000 €	1.052.000 €	1.030.467 €	1.188.967 €	988.174 €
Jacques de Vaucleroy	641.667 €	802.083 €	786.000 €	-	-

NB : Lorsque les rémunérations 2010 ne sont pas payées en euros, les taux de change retenus sont les taux moyens sur l'année, à savoir pour 2010 : USD/EUR : 0,747959 ; GBP/EUR : 1,160776 ; JPY/EUR : 0,008504

# Stock options et actions de performance

- AXA attribue chaque année des stock options (depuis 1989) et des actions de performance (depuis 2005)
- Les attributions ont lieu généralement 20 jours de bourse après la publication des résultats annuels (soit le 18 mars en 2011)
- Le prix d'exercice des options n'est jamais inférieur à la moyenne des 20 derniers cours cotés précédant la date d'attribution (attribution sans décote)
- Toutes les options attribuées aux membres du Comité de Direction sont soumises à condition de performance : elles ne deviennent exerçables qu'à la condition que le titre AXA ait performé au moins au niveau de l'indice EuroStoxx Insurance soit depuis la date d'attribution, soit au cours des 3 dernières années
- Les actions de performance sont intégralement soumises à des critères collectifs de performance mesurant sur une période de deux ans à la fois la performance du Groupe (pour un 1/3) et la performance de l'entité opérationnelle du bénéficiaire (pour 2/3) :
  - Au regard des performances réalisées en 2008 et 2009, le taux de performance du Groupe s'appliquant aux actions de performance attribuées en 2008 et définitivement acquises en 2010 a été de **76,8 %**
  - Au regard des performances réalisées en 2009 et 2010, le taux de performance du Groupe s'appliquant aux actions de performance attribuées en 2009 et définitivement acquises en 2011 a été de **95,4 %**
- Le nombre total d'options et d'actions de performance attribuées chaque année à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux de la Société (Directeur Général et Directeur Général Délégué) ne peut pas excéder 10 % du nombre total respectivement de stock options et d'actions de performance attribuées au cours d'une même année

# Informations sur les stock options et actions/unités de performance attribuées aux membres du Comité de Direction

<b>Dirigeants Mandataires Sociaux</b>	Attribution d'options en 2011	Prix d'exercice des options	% du total attribué	Attribution d'actions de performance en 2011	Attribution d'unités de performance en 2011	% du total d'actions de performance attribué
Henri de Castries	<b>302 500</b>	<b>14,73 €</b>	<b>3,4 %</b>	<b>99 000</b>	-	<b>4,8 %</b>
Denis Duverne	<b>247 500</b>	<b>14,73 €</b>	<b>2,7 %</b>	<b>81 000</b>	-	<b>3,9 %</b>
<b>Autres membres du Comité de Direction</b>	Attribution d'options en 2011	Prix d'exercice des options	% du total attribué	Attribution d'actions de performance en 2011	Attribution d'unités de performance en 2011	% du total d'actions de performance attribué
Peter Kraus	-	-	-	-	-	-
Nicolas Moreau	<b>121 000</b>	<b>14,73 €</b>	<b>1,3 %</b>	<b>39 600</b>	-	<b>1,9 %</b>
Mark Pearson	<b>137 500</b>	<b>14,73 €</b>	<b>1,5 %</b>	-	<b>45 000</b>	<b>0,0 %</b>
François Pierson	<b>137 500</b>	<b>14,73 €</b>	<b>1,5 %</b>	<b>45 000</b>	-	<b>2,2 %</b>
Jacques de Vaucleroy	<b>121 000</b>	<b>14,73 €</b>	<b>1,3 %</b>	-	<b>39 600</b>	<b>0,0 %</b>
<b>TOTAL</b> <small>(Mandataires Sociaux et autres membres du Comité de Direction)</small>	<b>1 067 000</b>		<b>11,8 %</b>	<b>264 600</b>	<b>84 600</b>	<b>12,9%</b>

▪ **Les obligations de détention minimale d'actions AXA correspondent pour :**

- le PDG à 3 fois sa rémunération totale annuelle (fixe + variable)
- le DGD à 2 fois sa rémunération totale annuelle (fixe + variable)

# Stock options et actions de performance

	Nombre d'options	Actions de performance	Prix d'exercice des options	% du capital	Nombre de bénéficiaires
<b>2005</b>	<b>14 906 800</b>	<b>743 310</b>	<b>19,70 €</b>	<b>0,74 %</b>	<b>4 116</b>
<b>2006</b>	<b>11 703 854</b>	<b>893 326</b>	<b>27,75 €</b>	<b>0,60 %</b>	<b>4 332</b>
<b>2007</b>	<b>9 982 363</b>	<b>782 432</b>	<b>32,95 €</b>	<b>0,51 %</b>	<b>4 933</b>
<b>2008</b>	<b>9 400 727</b>	<b>1 462 810</b>	<b>21,00 €</b>	<b>0,51 %</b>	<b>5 428</b>
<b>2009</b>	<b>7 629 874</b>	<b>1 971 649</b>	<b>9,76 / 15,47 €(*)</b>	<b>0,44 %</b>	<b>5 630</b>
<b>2010</b>	<b>8 028 795</b>	<b>1 940 338</b>	<b>15,43 €</b>	<b>0,43 %</b>	<b>5 572</b>
<b>2011</b>	<b>9 027 494</b>	<b>2 055 700</b>	<b>14,73 €</b>	<b>0,48 %</b>	<b>6 963</b>

(\*) Prix d'exercice des options :

- Pour les collaborateurs, le prix d'exercice des options attribuées en 2009 a été fixé à 10 euros, soit 9,76 euros après ajustement lié à l'augmentation de capital de décembre 2009, ce qui se traduisait par une surcote de 33 % par rapport à la méthode normalement appliquée.
- Pour les membres du Comité Exécutif, le prix d'exercice des options a été fixé à 15,85 euros (cours au 31 décembre 2008), soit 15,47 euros après ajustement lié à l'augmentation de capital de décembre 2009, ce qui se traduisait par une surcote de 110 % par rapport à la méthode normalement appliquée.

# Participation des salariés au capital et aux résultats d'AXA

- En 2007, 50 actions gratuites ont été attribuées à chaque collaborateur d'AXA (programme « AXA Miles »). Au 1<sup>er</sup> juillet 2011, environ 100.000 salariés du Groupe auront définitivement acquis leurs actions gratuites
- Sous réserve du vote de l'Assemblée (résolution 23), le Conseil d'administration souhaite à nouveau associer les collaborateurs du Groupe AXA à la mise en œuvre et à la réalisation de ses objectifs stratégiques, via l'attribution gratuite d'actions à l'ensemble de ses collaborateurs
- Cette attribution pourrait intervenir à partir de 2012. Chaque bénéficiaire se verrait attribuer un nombre identique d'actions AXA, dont la moitié sous réserve de l'atteinte d'un objectif de performance
- Chaque année, AXA propose à ses salariés, en France et à l'international, une opération d'actionnariat salarié intitulée « Shareplan »
- Lors de l'édition 2010 de Shareplan, 26.500 salariés dans 40 pays ont participé à l'opération d'augmentation de capital pour un montant total de souscription de 330 millions € (offres classique et à effet de levier)
- Au 31 décembre 2010, les salariés et agents du Groupe détiennent 6,50 % du capital
- En France, le montant de l'intéressement et de la participation des salariés du Groupe versé en 2010 s'est élevé à plus de 87 millions € pour un total d'environ 25.000 collaborateurs

# Assemblée Générale Mixte

27 avril 2011

**réinventons** / notre métier

