

2010

RAPPORT D'ACTIVITÉ  
ET DE RESPONSABILITÉ  
D'ENTREPRISE

réinventons / notre métier





*La forte demande  
des pays émergents soutient  
une croissance dynamique*

1<sup>er</sup>  
ASSUREUR VIE  
MONDIAL



*17 juin 2010, Le Var (France) sinistré en quelques minutes*



*Interview de Henri de Castries, président-directeur général*



*Une structure de gouvernance unitaire pour gagner en efficacité.  
Norbert Dentressangle, vice-président du conseil d'administration*

4<sup>e</sup>  
ASSUREUR  
DOMMAGES  
MONDIAL



*Sélectivité, accélération, efficacité. 3 questions à Denis Duverne,  
directeur général délégué en charge des finances, de la stratégie et des opérations*

**UNE ANNÉE EN REVUE**  
**LES FAITS MARQUANTS DE 2010**  
**EN IMAGES ET EN VIDÉO**

→ <http://rapportannuel.axa.com>



2010

*AXA Banque s'installe  
en République Tchèque*



**GESTIONNAIRE  
D'ACTIFS MONDIAL**



*Refonte des produits retraite en unités de compte, l'exemple des États-Unis*

*La microassurance en Inde,  
une opportunité de long terme.*

MÉTIER DE LONG TERME, LA PROTECTION DES PERSONNES ET DES BIENS ET LA GESTION DE L'ÉPARGNE SONT DES ÉLÉMENTS STABILISATEURS POUR LA SOCIÉTÉ AUTANT QU'UNE SOURCE DE SÉRÉNITÉ POUR NOS CLIENTS. À LEURS CÔTÉS POUR LES ACCOMPAGNER DANS LEURS PROJETS, TOUT AU LONG DE LEUR VIE, IL EST DE NOTRE RESPONSABILITÉ D'ÊTRE À LA HAUTEUR DE LA CONFIANCE QUE NOS CLIENTS NOUS FONT.



Le risque est au cœur de notre métier. Notre responsabilité est d'utiliser nos compétences, nos moyens et nos expertises en matière de gestion des risques pour contribuer à créer une société mieux préparée, plus sûre et plus solide à long terme.

Pour nous, être responsable renvoie à une exigence de chaque instant. Celle d'abord de bien faire notre métier pour être là quand nos clients ont besoin de nous. Ensuite, de traiter avec nos partenaires de manière équitable, d'instaurer des relations de travail fondées sur la confiance, la diversité et des valeurs solides, d'écouter ce que disent nos clients et de gérer nos risques avec une extrême rigueur. Au-delà, notre engagement s'exprime en faveur de la protection de l'environnement et du soutien aux communautés au sein desquelles nous œuvrons.

Dans un monde incertain, anticiper est une nécessité. Si nous voulons prétendre accompagner nos clients sur le long terme, nous devons être capables de comprendre le monde de demain et de nous y préparer. Nous avons, ou aurons tous à faire face aux effets de la mondialisation, aux conséquences de l'allongement de l'espérance de vie, à l'accélération des évolutions technologiques, aux besoins croissants de mobilité ou encore au changement climatique. Cette dimension prospective fait partie intégrante de notre métier et de notre mission. Nous vous invitons aujourd'hui à la partager à travers des cahiers thématiques qui apportent un éclairage inédit sur l'exercice quotidien de notre métier et s'ouvrent aux réflexions d'experts et aux initiatives de collaborateurs sur les problématiques majeures de notre société.

## 5 I. Notre Groupe

---

- 06 \_ Interview de Henri de Castries,  
*Président-directeur général*
- 10 \_ Gouvernance et message  
de Norbert Dentressangle,  
*Vice-président du conseil  
d'administration*
- 16 \_ Faits marquants
- 20 \_ Implantations internationales
- 22 \_ Chiffres clés

## 27 II. Nos activités

---

- 28 \_ 3 questions à Denis Duverne,  
*Administrateur et directeur général  
délégué en charge des finances,  
de la stratégie et des opérations*
- 30 \_ Notre métier
- 33 \_ Assurance vie
- 45 \_ Assurance dommages
- 57 \_ Gestion d'actifs

## 69 III. Notre responsabilité d'entreprise

---

- 70 \_ Stratégie de responsabilité  
d'entreprise
- 76 \_ Collaborateurs
- 82 \_ Environnement
- 86 \_ Société civile

## 95 IV. Nos indicateurs

---

- 96 \_ Données sociales
- 104 \_ Données environnementales
- 106 \_ Notations sociétales
- 107 \_ Rapport des commissaires  
aux comptes
- 109 \_ Tableau de correspondances
- 110 \_ Lexique
- 112 \_ Agenda





---

## NOTRE GROUPE

En 25 ans, AXA est devenu  
un leader mondial de l'assurance

---

- 06 — Interview de Henri de Castries,  
*Président-directeur général*
- 10 — Gouvernance et message  
de Norbert Dentressangle,  
*Vice-président du conseil  
d'administration*
- 16 — Faits marquants
- 20 — Implantations internationales
- 22 — Chiffres clés

## INTERVIEW HENRI DE CASTRIES



### *Comment qualifieriez-vous l'année 2010 ?*

**Henri de Castries :** 2010 a été pour le Groupe une année de transformation. Une année qui n'a pas toujours été facile parce que l'environnement économique est resté relativement défavorable malgré le début de reprise et à cause des nombreux événements climatiques.

Cependant, l'année a été satisfaisante pour AXA, car nous avons rempli la plupart des grands objectifs que nous nous étions fixés en début d'exercice.

Nous avons essayé d'être plus sélectifs dans les pays matures, d'accélérer notre développement dans les pays émergents et partout d'améliorer l'efficacité de nos activités. Cela se traduit par une progression de nos marges en assurance vie comme en assurance dommages.

2010 a aussi été l'occasion d'un certain nombre de changements qui vont structurer le développement d'AXA dans les prochaines années : nous avons adopté une nouvelle gouvernance, mis en œuvre une nouvelle organisation opérationnelle du Groupe et les équipes de direction ont été assez profondément renouvelées, montrant la capacité d'AXA à développer des talents en interne et à attirer des hommes et des

femmes de très grande qualité. Nous avons également fait des progrès importants en matière de responsabilité d'entreprise, qui doit – qui va ! – devenir un atout stratégique pour AXA. Enfin, la hausse du résultat courant et la solidité de notre bilan nous permettent de relever de 25 % notre dividende par action.

### *Comment expliquez-vous la performance boursière d'AXA en 2010 ?*

La performance de notre action a effectivement été mauvaise en 2010. La baisse des taux d'intérêt à long terme a été défavorable à l'assurance vie et les inquiétudes sur certaines dettes souveraines ont eu un impact sur la valorisation des sociétés d'assurances européennes. Plus généralement, l'environnement a été difficile pour les sociétés d'assurance : la faible croissance économique dans les marchés développés a continué de peser sur les entreprises et les catastrophes naturelles et climatiques, comme la tempête Xynthia en France, ont été nombreuses et ont durement touché plusieurs milliers de nos clients. Enfin, certaines difficultés spécifiques à AXA ont pesé sur notre performance.

— Président-directeur général —



Nous aurions évidemment souhaité conclure plus vite notre opération en Australie – c'est aujourd'hui chose faite – et la capacité de nos gestionnaires d'actifs à redresser leur collecte est également un point d'attention pour l'équipe de management. Je note cependant que nous avons regagné une large partie du terrain perdu en 2010 au cours des premières semaines de l'année 2011, et que sur une longue période – certes dans un contexte de forte baisse des valorisations des sociétés d'assurance – AXA fait mieux que son secteur. Je suis convaincu que toutes les initiatives que nous avons commencé à mettre en place en 2010 porteront leurs fruits.

*À cet égard, qu'apporte le pilotage international de l'activité dommages et de l'activité vie ?*

AXA est un Groupe mondial qui doit tirer parti de sa taille et qui doit, à chaque instant, renforcer son professionnalisme dans ses métiers. Pour être proche de nos clients et de nos distributeurs, les connaître et rester à l'écoute de leurs besoins, l'activité d'assurance doit conserver cette dimension locale. Pour autant, un pilotage global doit permettre

de gagner en réactivité dans le partage et la diffusion des expertises, la mise en place de solutions communes qui améliorent notre qualité de service et l'attractivité de nos offres, et la réalisation d'économies d'échelle qui optimisent notre efficacité opérationnelle.

C'est dans ce sens que s'inscrit la mise en place des deux lignes de métiers au niveau mondial sous la responsabilité de François Pierson pour l'assurance dommages et Jacques de Vacleroy pour l'assurance vie, l'épargne, la prévoyance et la santé.

*Changement du mode de gouvernance et arrivée d'une nouvelle génération de management au plus haut niveau de l'entreprise, comment interpréter ces mouvements ?*

AXA est une entreprise qui vit, c'est une entreprise qui se transforme. Le changement de gouvernance qui s'est produit en 2010 a permis de renforcer la qualité des débats du conseil d'administration. C'est aussi une entreprise qui vit parce qu'elle se renouvelle dans son équipe de direction. 2010 a été l'occasion de promouvoir une nouvelle génération de managers dans l'ensemble de nos activités et dans

“

*Notre métier permet à nos clients de vivre et d'entreprendre plus sereinement et nous donne aussi les moyens d'investir dans l'économie.*

”

certains postes qui sont particulièrement importants et symboliques pour le Groupe. Il y a par exemple aujourd'hui un nouveau patron des activités françaises avec Nicolas Moreau, un nouveau patron des activités américaines avec Mark Pearson, ou encore un nouveau patron au Japon avec Jean-Louis Laurent-Josi. Cette vitalité est un élément déterminant de la réussite d'AXA à long terme, et c'est une de mes priorités.

*Le Groupe communique sur son engagement d'entreprise responsable et s'est fixé des objectifs. Pouvez-vous nous faire un point d'avancement sur cette dynamique ?*

Nous exerçons un métier qui permet à nos clients de vivre et d'entreprendre plus sereinement et qui nous donne aussi la possibilité d'investir dans l'économie. Notre responsabilité est donc d'être à la hauteur de ces enjeux.

Chaque entité du Groupe a défini cette année sa propre stratégie de responsabilité d'entreprise. Évaluée et mesurée, cette démarche est aujourd'hui intégrée dans tous les plans stratégiques locaux. C'est donc une réalité tangible en ligne avec nos priorités et notre mission, et qui s'exprime aujourd'hui de manière concrète dans de multiples dimensions comme la microassurance, les produits d'assurance « verts » ou encore les investissements socialement responsables.

La dynamique s'est aussi poursuivie en matière de

recherche et d'éducation pour la réduction des risques. En tant qu'assureur, nous avons une vision du monde et une expertise que nous pouvons partager. Cela se traduit par des actions très concrètes, depuis les initiatives de sensibilisation aux dangers de la route menées depuis plus de 20 ans par AXA Prévention en France jusqu'au Fonds AXA pour la Recherche, qui consacre ses moyens à faire avancer, à travers le monde, la connaissance scientifique et fondamentale sur les risques environnementaux, les risques pesant sur la vie humaine et les risques socio-économiques.

Le rôle des dirigeants du Groupe est d'impulser ces initiatives, mais notre action est d'autant plus facilitée qu'elle correspond à des attentes fortes de beaucoup de nos collaborateurs à travers le monde. Plus de 10 000 d'entre eux l'ont exprimé lors de notre forum mondial en ligne sur la responsabilité d'entreprise, et le succès continu des initiatives d'AXA Atout Cœur, pour lutter contre l'exclusion au service des communautés locales, est là pour le prouver chaque jour.

Je suis convaincu que notre politique en matière de responsabilité d'entreprise crée pour AXA des opportunités de croissance et d'efficacité. Je constate aussi qu'elle est prise en compte de manière croissante par nos investisseurs et que c'est un puissant levier de développement et de valorisation de notre marque. C'est enfin, et surtout, un important facteur d'engagement des collaborateurs et de confiance de nos clients.

“

*Avec 3 % de part de marché, à l'échelle mondiale, notre potentiel de développement et de création de valeur est encore très important.*

”

*La marque AXA fête cette année ses 25 ans. Que vous évoque cet anniversaire ?*

En 25 ans, AXA est devenu un des leaders mondiaux de l'assurance et de la gestion d'actifs et la première marque du secteur. C'est une histoire d'entreprise assez unique et une aventure humaine incroyable, dont tous les collaborateurs, anciens et actuels, peuvent être fiers. Mais l'histoire n'a d'intérêt que si elle nous permet de progresser et je vois la marque AXA comme un formidable atout au service du développement du Groupe. Elle doit exprimer à nos clients que leur service est au cœur de nos préoccupations, elle peut nous aider à attirer des talents, ou à développer des partenariats dans les marchés émergents.

*Quelles sont alors les priorités et les perspectives pour 2011 et les 25 prochaines années ?*

À long terme, les perspectives dans nos métiers sont bonnes, parce nos services répondent aux attentes de nos clients.

Protéger ses biens, augmenter son épargne pour préparer sa retraite, protéger sa santé, tous ces besoins existent, ils sont croissants dans les pays développés comme dans les pays émergents.

À plus court terme, la reprise économique commence à se manifester dans l'ensemble du monde. La croissance est de retour dans les pays développés, plus forte aux États-Unis, plus timide en Europe et

elle est restée élevée dans les pays émergents, même si les risques y sont plus élevés. Notre rôle est de faire en sorte qu'AXA soit bien positionné pour profiter de ces opportunités.

Dans ce contexte, nos revues stratégiques régulières nous permettent de confirmer les fondamentaux du modèle AXA, qui ont fait la force du Groupe dans les périodes d'expansion et qui nous ont permis de bien résister aux crises : concentration sur nos métiers d'assurance et de gestion d'actifs, diversification géographique, multidistribution – pour être là où nos clients ont besoin de nous – et gestion active du capital.

Le cycle que nous venons de traverser et les perspectives de nos marchés nous invitent néanmoins à ajuster nos priorités, comme nous avons commencé à le faire en 2010 : une plus grande sélectivité sur les marchés développés, une stratégie plus agressive sur les marchés émergents et plus largement sur les segments de croissance, et une attention accrue à la compétitivité de nos opérations. Notre capacité à mettre en œuvre et à exécuter ces objectifs sera la clé de notre réussite à long terme.

Malgré notre position de leader, nous n'avons que 3% de part de marché à l'échelle mondiale : notre potentiel de développement et de création de valeur est encore très important.

## UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE UNITAIRE PLUS EFFICACE ET RÉACTIVE

Depuis le 29 avril 2010, AXA est administré par un conseil d'administration composé de 15 membres nommés par l'assemblée générale des actionnaires, dont 11 membres indépendants au regard des critères du Code AFEP/MEDEF. Cinq de ces membres sont de nationalité étrangère et quatre femmes siègent au conseil. Le conseil d'administration a désigné parmi ses membres un vice-président administrateur indépendant référent, Norbert Dentressangle, qui a notamment pour mission d'animer la contribution des administrateurs indépendants aux travaux du conseil et d'être, en cas de besoin, leur porte-parole auprès de la direction générale. Le conseil d'administration bénéficie des travaux de quatre comités spécialisés pour examiner des sujets spécifiques et en rendre compte au conseil : le comité d'audit, le comité financier, le comité d'éthique & de gouvernance, et le comité de rémunération & des ressources humaines.



En savoir plus sur la Charte du vice-président administrateur référent : [www.axa.com/fr/gouvernance/structure/administration](http://www.axa.com/fr/gouvernance/structure/administration)

### LES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Tous les membres des comités disposent de l'expertise, de l'expérience et des qualifications requises pour traiter des sujets dont ils ont la charge.

#### **Le comité d'audit**

Composé de quatre membres, tous indépendants, il est présidé par Anthony Hamilton. Ses missions portent sur l'examen des comptes de la société et sur le contrôle des reportings à caractère financier. Ce comité s'est réuni 5 fois entre le 29 avril 2010 et le 31 décembre 2010, avec un taux moyen d'assiduité de 100 % sur l'exercice 2010.

#### **Le comité financier**

Composé de sept membres dont cinq indépendants, il est présidé par Ramon de Oliveira. Ses missions portent entre autres sur l'examen des projets de cession et d'acquisition, tous les projets d'opération financière significative pour le Groupe et l'examen du cadre d'analyse et de mesure des risques.

Ce comité s'est réuni 3 fois entre le 29 avril 2010 et le 31 décembre 2010, avec un taux moyen d'assiduité de 83,87 % sur l'exercice 2010.

#### **Le comité d'éthique & de gouvernance**

Composé de cinq membres, dont quatre indépendants, il est présidé par Jean-Martin Folz. Ses missions portent sur l'examen de façon plus approfondie de certaines questions de gouvernance, la revue du Code de déontologie professionnelle du Groupe, ou encore l'examen de la stratégie du Groupe en matière de responsabilité d'entreprise. Ce comité s'est réuni 3 fois entre le 29 avril 2010 et le 31 décembre 2010, avec un taux moyen d'assiduité de 81,48 % sur l'exercice 2010.

#### **Le comité de rémunération & des ressources humaines**

Composé de cinq membres, tous indépendants, il est présidé par Norbert Dentressangle. Ses principales missions portent sur la rémunération des dirigeants et l'examen des questions relatives aux ressources humaines au niveau Groupe. Ce comité s'est réuni 4 fois entre le 29 avril 2010 et le 31 décembre 2010, avec un taux moyen d'assiduité de 84,38 % sur l'exercice 2010.



[www.axa.com/fr/gouvernance](http://www.axa.com/fr/gouvernance)

# MESSAGE NORBERT DENTRESSANGLE

— Vice-président du conseil d'administration —

*« ... contribuer à la bonne gouvernance d'AXA fort de mon expérience et de mon tempérament d'entrepreneur. »*



Avec l'adoption d'une structure de gouvernance unitaire à conseil d'administration, approuvée par l'assemblée générale en avril 2010, le Groupe AXA a voulu se donner les moyens d'une plus grande réactivité dans les processus de décision, tout en préservant un équilibre des pouvoirs.

Cette nouvelle organisation, en renforçant le rôle, l'implication et les responsabilités du conseil et de ses membres, a permis d'accélérer les changements et de prendre des orientations qui sont incontestablement de nature à renforcer les atouts et les performances du Groupe, et n'ont fait que conforter ma grande confiance dans le futur d'AXA et sa solidité.

La prise en charge de ma nouvelle responsabilité de vice-président, administrateur indépendant référent, a été facilitée, car le rôle central que j'occupe dans les processus de décision et mon indépendance me donnent la capacité de réunir les conditions d'une communication fluide entre les administrateurs et le management. Elle me permet d'échanger et d'exprimer mes opinions avec les hommes clés d'AXA comme avec les membres du conseil dans un réel climat de confiance.

J'exerce cette responsabilité avec la volonté de contribuer à la bonne gouvernance d'AXA fort de mon expérience et de mon tempérament d'entrepreneur. Je suis ainsi attaché à la compétitivité de

l'entreprise et à la recherche du meilleur équilibre entre une gestion financière prudente propre au métier de l'assurance et la nécessaire prise de risque qui s'impose à toute entreprise conquérante.

J'ai eu de nombreuses opportunités de relayer auprès du président-directeur général et du directeur général délégué les points de vue et les travaux – réalisés au travers des comités spécialisés – des administrateurs et administratrices sur les sujets relatifs au fonctionnement de l'entreprise, à la stratégie ou encore au choix des hommes et des femmes qui la dirigent au quotidien. Dans ce cadre, des débats particulièrement ouverts ont porté sur l'analyse de la performance d'AXA, de son positionnement concurrentiel sur ses marchés et de l'allocation de capital selon les pays et les métiers.

Enfin, j'ai été impressionné par les talents qui sont au service de cette entreprise. J'ai rencontré des collaborateurs compétents et engagés, mais par-dessus tout, des collaborateurs incarnant des valeurs remarquables qui j'en suis sûr porteront durablement AXA parmi les leaders mondiaux de l'assurance.

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Norbert Dentressangle". The signature is written in a cursive, flowing style.

# UN CONTRÔLE INDÉPENDANT

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION au 01/01/2011

Le conseil d'administration assure le contrôle permanent de la gestion du Groupe. Ses membres déterminent les orientations de l'activité du Groupe et veillent à leur mise en œuvre.

### Henri de Castries

Président-directeur général

### Norbert Dentressangle

Vice-président administrateur indépendant référent, président du comité de rémunération & des ressources humaines

### Denis Duverne

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

### Jacques de Chateauvieux

Administrateur indépendant, membre du comité d'audit et du comité d'éthique & de gouvernance

### Wendy Cooper

Administratrice représentant les salariés actionnaires, membre du comité financier

### Jean-Martin Folz

Administrateur indépendant, président du comité d'éthique & de gouvernance, membre du comité financier et du comité de rémunération & des ressources humaines

### Anthony Hamilton

Administrateur indépendant, président du comité d'audit et membre du comité de rémunération & des ressources humaines

### Isabelle Kocher

Administratrice indépendante, membre du comité de rémunération & des ressources humaines

### Suet-Fern Lee

Administratrice indépendante, membre du comité financier

### François Martineau

Administrateur indépendant, membre du comité d'éthique & de gouvernance et du comité de rémunération & des ressources humaines

### Giuseppe Mussari

Administrateur indépendant, membre du comité financier

### Ramon de Oliveira

Administrateur indépendant, président du comité financier et membre du comité d'audit

### Michel Pébereau

Administrateur, membre du comité financier et du comité d'éthique & de gouvernance

### Dominique Reiniche

Administratrice indépendante, membre du comité financier

### Ezra Suleiman<sup>(1)</sup>

Administrateur indépendant, membre du comité d'audit et du comité d'éthique & de gouvernance

(1) Le mandat de M. Ezra Suleiman arrivera à expiration à l'issue de l'assemblée générale du 27 avril 2011.

Vous souhaitez en savoir plus sur les membres du conseil d'administration



[www.axa.com/fr/presse/biographies/conseil](http://www.axa.com/fr/presse/biographies/conseil)

## UN MODÈLE QUI REPOSE SUR UNE GOUVERNANCE ÉQUILIBRÉE

### → Le conseil d'administration

Les administrateurs indépendants occupent un rôle central, notamment au travers de leur participation aux travaux des comités spécialisés, afin de préserver une gouvernance équilibrée. Durant la période du 29 avril 2010 au 31 décembre 2010, le conseil d'administration s'est réuni 8 fois.

### → Le président-directeur général

À la suite du changement de gouvernance intervenu le 29 avril 2010, le conseil d'administration a estimé que la nomination de Henri de Castries, en qualité de président du conseil d'administration en plus de celle de directeur général, était le meilleur choix pour le Groupe et ses actionnaires. Le président-directeur général est investi de pouvoirs plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom du Groupe. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers.

### → Le vice-président

Norbert Dentressangle a été désigné par le conseil d'administration lors de sa réunion du 29 avril 2010, en qualité de vice-président administrateur indépendant référent.

Il a notamment pour mission d'animer la contribution des administrateurs indépendants aux délibérations du conseil et d'être, en cas de besoin, leur porte-parole auprès de la direction générale, il peut, si il le juge nécessaire, réunir les membres du conseil d'administration hors la présence de la direction générale.

### → Le directeur général délégué

Denis Duverne a été nommé directeur général délégué par le conseil d'administration lors de sa réunion du 29 avril 2010. Il a pour mission d'assister le président-directeur général dans l'exercice de ses fonctions. C'est le conseil qui détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés au directeur général délégué.

### → Le comité de direction

Le président-directeur général a décidé de s'appuyer sur un comité de direction pour l'assister dans le pilotage de la gestion opérationnelle du Groupe. Ce comité est composé de sept membres et se réunit de manière hebdomadaire (voir pages 14 et 15).

### → Le comité exécutif

Le comité de direction bénéficie du soutien d'un comité exécutif qui constitue l'instance de discussion et d'examen de la stratégie du Groupe AXA. Le comité exécutif est composé des membres du comité de direction ainsi que des responsables des principales filiales, unités opérationnelles du Groupe ou fonctions transversales. Le comité exécutif est constitué de vingt membres de sept nationalités différentes. Les membres du comité exécutif se réunissent dans le cadre de revues trimestrielles de la performance du Groupe AXA, les « Quarterly Business Review » (QBR). Ces QBR ont été mises en place en 2000 afin d'apporter un cadre transparent et cohérent à l'examen de la performance des entités opérationnelles et à l'état d'avancement des grands projets grâce à des indicateurs de mesure chiffrés, la mesure de la progression des projets transversaux du Groupe ainsi que l'échange d'idées et d'informations sur les grandes orientations stratégiques du Groupe.

## UNE ÉQUIPE DE DIRECTION QUI ASSURE LE PILOTAGE ET LA GESTION OPÉRATIONNELLE DU GROUPE



### LE COMITÉ DE DIRECTION ET LE COMITÉ EXÉCUTIF au 01/01/2011

#### LE COMITÉ DE DIRECTION

##### 1. Henri de Castries

Président-directeur général du Groupe AXA

##### 2. Denis Duverne

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

##### 3. Peter Kraus

Président-directeur général d'AllianceBernstein (États-Unis)

##### 4. Nicolas Moreau

Directeur général d'AXA France

##### 5. Mark Pearson

Président et CEO d'AXA Financial, Inc. (États-Unis)

##### 6. François Pierson

Responsable au niveau international des activités d'assurance dommages

##### 7. Jacques de Vaucleroy

Directeur général de la région Europe du Nord, centrale et de l'Est, et responsable au niveau international des activités d'assurance vie, épargne, retraite et santé

#### LE COMITÉ EXÉCUTIF

Il comprend les 7 membres du comité de direction et :

##### 8. Michael Bishop<sup>(1)</sup>

Directeur général des activités d'assurance vie en Asie

##### 9. Dominique Carrel-Billiard

Directeur général d'AXA Investment Managers

##### 10. John R. Dacey<sup>(1)</sup>

Directeur général de la région Japon et Asie-Pacifique

##### 11. Philippe Egger

Directeur général des activités d'assurance en Suisse

La direction générale d'AXA est composée du président-directeur général, Henri de Castries, et du directeur général délégué, Denis Duverne. Elle s'appuie sur un comité de direction composé de 7 membres et un comité exécutif composé de 20 membres.



#### 12. Paul Evans

Directeur général d'AXA UK (Royaume-Uni)

#### 13. Jean-Laurent Granier

Directeur général de la région Méditerranée et Amérique latine

#### 14. Gérald Harlin

Directeur financier du Groupe

#### 15. Frank Keuper

Directeur général d'AXA Konzern AG (Allemagne)

#### 16. Jean-Louis Laurent Josi

Directeur général d'AXA Japon

#### 17. Andrew Penn<sup>(1)</sup>

Directeur général d'AXA Asia Pacific Holdings (Australie)

#### 18. George Stansfield

Directeur juridique et directeur des ressources humaines du Groupe

#### 19. Emmanuel de Talhouët

Directeur général d'AXA Belgique

#### 20. Véronique Weill

Directrice des opérations du Groupe

→ Alfred Bouckaert, membre du directoire et du comité exécutif du Groupe, directeur général de la Région Europe du Nord, Centrale et de l'Est, a fait valoir ses droits à la retraite au 29 avril 2010.

→ Christopher «Kip» Condon, président-directeur général d'AXA Financial aux États-Unis, responsable de la ligne de métier Global Life & Savings, membre du comité de direction du Groupe, a fait valoir ses droits à la retraite au 1<sup>er</sup> janvier 2011.

*(1) À compter d'avril 2011, suite à la cession d'AXA APH, Andrew Penn ne fait plus partie du Groupe, Michael Bishop est nommé Directeur général d'AXA Asie (en charge des activités vie et dommages), et John R. Dacey est nommé Vice-président de la région Asie-Pacifique.*

# FAITS MARQUANTS

# 2010

## — Janvier

### Solidarité avec Haïti

Le 12 janvier, un séisme provoque une terrible catastrophe humanitaire dans l'un des pays les plus pauvres de la planète. Près de 3 millions de Haïtiens sont touchés. Dès le lendemain, AXA Assistance met en place une cellule de veille pour les demandes d'assistance.

Le Groupe lance de son côté un appel à dons dans l'ensemble de ses filiales. Pour chaque euro versé par un collaborateur, AXA abonde la somme d'un euro. Au total, 668 100 euros ont été remis à la Croix Rouge.

## — Février

### 10 % de parts de marché en Italie

AXA étend son accord de bancassurance avec Banca Monte dei Paschi di Siena. Sa présence en Italie s'accroît de 50% et sa part de marché en bancassurance passe de 8 à 10%.

AXA gagne surtout un accès privilégié à 1,6 million de clients supplémentaires, notamment dans les régions du nord-est de la péninsule.

### AXA Life Japan s'étend sur la toile

Créée conjointement en 2008 par AXA Life Japan et SBI Holdings, SBI AXA Life a été la première société d'assurance vie japonaise à utiliser internet comme principal canal de vente. En prenant le contrôle de cette jeune société prometteuse, baptisée Nextia, AXA diversifie sa plateforme de distribution au Japon pour mieux satisfaire les attentes de ses clients.

### AXA Banque Europe prend pied en République Tchèque

AXA Banque s'installe en République Tchèque en proposant un compte épargne attractif à un taux d'intérêt de 3%. Ce produit est commercialisé dans les agences AXA par les courtiers et par le site [www.axa.cz](http://www.axa.cz).

L'objectif est d'établir des relations solides et durables avec les clients en les encourageant à épargner sur le long terme.

## — Mars

### Tempête Xynthia, un lourd bilan ①

La tempête frappe les côtes françaises dans la nuit du 27 février,

faisant 53 victimes. Quelque 500 000 sinistres sont déclarés pour un coût total de 2,5 milliards d'euros. Face à une situation exceptionnelle, les 3 800 agents généraux et l'ensemble des collaborateurs d'AXA France déploient immédiatement un dispositif d'urgence en faveur des sinistrés. Un fonds de solidarité de 1 million d'euros est créé pour venir en aide aux assurés les plus démunis, une assistance psychologique est mise en place pour les familles des victimes et les conditions d'application des garanties sont ajustées et simplifiées. En Allemagne, également touchée, AXA met en place une cellule d'urgence et simplifie les procédures de régularisation pour les sinistres inférieurs à 3 000 euros.

## — Avril

### Une gouvernance unitaire pour gagner en efficacité ②

Le 29 avril 2010, l'assemblée générale des actionnaires d'AXA approuve le passage d'une organisation à conseil de surveillance et directoire à une gouvernance à conseil d'admi-



nistration. Nommé président-directeur général, Henri de Castries choisit de s'appuyer, pour la gestion opérationnelle du Groupe, sur un comité de direction de 7 membres qui continuera à bénéficier du soutien du comité exécutif. Ce changement de structure de gouvernance doit renforcer l'efficacité et la réactivité des processus de décision au sein du Groupe.

▶ <http://www.axa.com/fr/gouvernance/structure/>  
(Lire pages 10 et suivantes)

## — Mai

### 25 ans déjà ③

Depuis sa création en 1985, la marque AXA s'est hissée au 1<sup>er</sup> rang mondial des marques d'assurance. C'est la 3<sup>e</sup> marque française tous secteurs confondus. Ce succès est le fruit d'un patient travail de construction d'une marque globale pour accompagner la croissance du Groupe dans 61 pays au service de 95 millions de clients. C'est un atout considérable pour le Groupe, notamment pour nouer des partenariats dans les pays émergents.

## — Juin

### Trois lignes métiers, deux nouvelles entités

Annoncée en janvier 2010, la nouvelle organisation du Groupe distingue désormais trois lignes de métier globales : l'assurance dommages, l'assurance vie, épargne, retraite et santé, et la gestion d'actifs. Dans ce cadre, deux nouvelles entités sont créées. AXA Global P&C<sup>(1)</sup> intègre les activités dommages du Groupe, *via* le développement de l'expertise technique, de la souscription et de la réassurance et regroupe les centres de compétence des métiers dommages, ainsi que les activités dédiées d'AXA Cessions<sup>(2)</sup>. AXA Global Life<sup>(3)</sup> est le support au développement des activités vie, épargne, retraite et santé de l'ensemble des entités du Groupe ainsi que de la réassurance vie.

(1) P&C : assurance dommages.  
(2) Entité de conseil et de service en assurances et réassurance pour l'ensemble du Groupe.  
(3) Life : vie.

## — Juillet

### Ancrage en Roumanie

AXA pénètre le marché roumain de l'assurance vie en devenant actionnaire à 100% d'Omniasig

Life. Ce spécialiste de la vente de produits de prévoyance possède un réseau de 1 400 agents. Cette acquisition vise à accélérer le développement des activités du Groupe dans les marchés émergents, notamment ceux d'Europe Centrale et de l'Est. Avec un taux de pénétration de l'assurance vie relativement faible comparé à celui d'autres pays européens, le marché roumain offre un important potentiel de croissance. Omniasig Life est classé au 10<sup>e</sup> rang sur le marché de l'assurance vie roumain avec 2,5% de part de marché.

## — Septembre

### Débuts en Serbie ④

Le Groupe lance son activité vie en Serbie en finalisant le rachat au Crédit Agricole de ses activités d'assurance dans ce pays.

La nouvelle enseigne opérera sous le nom d'AXA zivotno osiguranje a.d.o. et bénéficiera d'un accord avec le réseau de distribution du Crédit Agricole Serbie pour commercialiser ses produits d'assurance vie.

Elle poursuivra son développement avec le lancement d'une ligne de produits dommages et le développement de nouveaux réseaux de distribution.



4



5



6

### Recentrage des activités au Royaume-Uni

AXA cède à Resolution Ltd ses activités vie et retraite traditionnelles, prévoyance et retraite collective distribuées par des conseillers financiers indépendants au Royaume-Uni, pour un montant de 2,75 milliards de livres (environ 3,3 milliards d'euros). AXA confirme son intention de se concentrer sur la croissance des activités d'épargne individuelle sur le marché vie britannique. En 2010, nos affaires nouvelles y ont progressé de 36 %.

### — Octobre

#### AXA s'implante en Azerbaïdjan ⑤

AXA prend le contrôle à 51 % de l'assureur privé azerbaïdjanais MBASK, l'un des 10 premiers assureurs du pays. La société emploie 100 salariés et dispose de 5 succursales régionales. Le marché de l'assurance en Azerbaïdjan représente aujourd'hui environ 0,5 % du produit intérieur du pays. AXA s'appuie sur les équipes et le savoir-faire de sa filiale en Turquie, AXA Sigorta, pour organiser l'intégration dans le Groupe de cette nouvelle filiale.

#### Partenariat plein d'ambitions en Chine ⑥

Avec l'entrée d'ICBC (Industrial and Commercial Bank of China Co. Ltd) dans la joint-venture AXA-Minmetals Assurance, première compagnie d'assurance sino-française créée à Shanghai en 1999, le Groupe confirme son ancrage sur le marché chinois. Après l'accord des autorités réglementaires, la société prendra le nom d'ICBC-AXA Life Insurance Co. Leader dans la plupart des activités de banque en Chine, ICBC fournit des services et des produits financiers à 235 millions de clients individuels, grâce à un réseau de 16 000 points de vente. Alliant la qualité des réseaux de distribution, la clientèle et l'image de marque d'ICBC, à l'expertise d'AXA dans le développement de produits d'assurance et dans la gestion des risques, ce partenariat est prometteur.

### — Novembre

#### Succès pour l'émission d'obligations catastrophes

AXA a émis avec succès, auprès d'investisseurs institutionnels, pour 275 millions d'euros d'obligations catastrophes à échéance janvier 2014. Cette émission s'inscrit dans la volonté du Groupe de

se prémunir contre les catastrophes naturelles à travers une couverture de réassurance internationale et de réduire les risques de contrepartie. C'est à ce jour la plus importante émission d'obligations catastrophes en euros. La couverture porte sur les pays et territoires suivants : Allemagne, Belgique, Danemark, France (hors DOM-TOM), Irlande, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suisse.

#### AXA Sigorta récompensée pour la 3<sup>e</sup> année consécutive ⑦

« Compagnie d'assurance la plus admirée en Turquie », tel est l'intitulé exact du prix qu'a remporté pour la 3<sup>e</sup> année consécutive AXA Sigorta, la filiale turque du Groupe. Basé sur une enquête réalisée auprès de plus de mille managers au sein de 500 entreprises influentes, ce prix récompense, entre autres, l'entreprise du secteur la plus remarquable en termes de produits et services, relations client ou encore de qualification des collaborateurs. D'autres filiales telles qu'AXA Gulf ont, elles aussi, reçu des prix en 2010, comme celui d'assureur de l'année 2010 lors des MENA Insurance Awards



7



8



9

qui récompensent son engagement envers ses clients, son sens de l'innovation, la qualité constante de ses produits et ses solides performances financières.

### — Décembre

#### Acquisition du 2<sup>e</sup> assureur biélorusse ⑧

Le Groupe acquiert 80 % de B&B Insurance, 1<sup>er</sup> assureur privé biélorusse et 2<sup>e</sup> par la taille. AXA poursuit ainsi son expansion en Europe Centrale et de l'Est. B&B Insurance vend exclusivement des produits d'assurance dommages *via* un réseau d'environ 260 agents. Le Groupe souhaite réitérer ici le succès d'AXA en Ukraine où il est devenu le 1<sup>er</sup> assureur en trois ans en s'appuyant sur les liens géographiques et culturels entre les deux pays.

#### Premier financement en Asie du Fonds AXA pour la Recherche

Financé à hauteur de 517 000 euros sur 3 ans, le projet de recherche sur la « biologie de la prise de décision face au risque », porté par le professeur Richard P. Ebstein du département de Psychologie du *National University of Singapore*, marque notre engagement en

Asie et l'importance stratégique de cette région pour le Groupe. En 3 ans, le Fonds AXA pour la Recherche a investi 48 millions d'euros dans la recherche pour une meilleure compréhension des risques.

### — Mars 2011

#### Séisme au Japon

Le 11 mars, le Japon est victime d'un séisme et d'un tsunami dévastateurs. AXA met immédiatement en place un dispositif de soutien avec un fonds doté d'un million de dollars auquel s'ajoutent 50 millions de yens (environ 450 000 euros) pour venir en aide aux personnes les plus touchées, ainsi que des procédures simplifiées et accélérées. AXA Japon crée, par ailleurs, un fonds spécial de 50 millions de yens pour venir en aide à ses collaborateurs.

#### Finalisation de l'opération AXA Asia Pacific en Asie ⑨

AXA finalise la cession des activités australiennes et néo-zélandaises d'AXA APH à AMP pour 7,2 milliards de dollars

australiens et acquiert 100% des activités asiatiques d'AXA APH pour un montant de 9,8 milliards de dollars australiens. Cette opération, d'un montant net à payer par AXA de 2,6 milliards de dollars australiens (environ 1,8 milliard d'euros), permet au Groupe d'accroître son exposition sur le marché asiatique à forte croissance. La croissance des affaires nouvelles dans cette région a été de 39% en 2010, plus particulièrement marqué en Indonésie (+ 118%), aux Philippines (+ 93%), en Chine (+ 80%) et en Thaïlande (+ 38%). Les activités d'assurance, vie, épargne et retraite d'AXA y ont connu une forte croissance et une très forte rentabilité en 2010 avec une marge moyenne sur affaires nouvelles de 58,7%. AXA Asia P&C a un chiffre d'affaires en croissance de 13% en 2010. Cette transaction s'inscrit dans l'ambition du Groupe d'allier création de valeur et croissance grâce à une stratégie d'allocation de capital efficace.

## AXA, PREMIÈRE MARQUE MONDIALE D'ASSURANCE POUR LA SECONDE ANNÉE CONSÉCUTIVE<sup>(1)</sup>

Collaborateurs<sup>(2)</sup> :

**214 000**

Clients<sup>(3)</sup> dans le monde :

**95 millions**

Chiffre d'affaires :

**91 milliards d'euros**

Résultat opérationnel :

**3,9 milliards d'euros**

Résultat net :

**2,7 milliards d'euros**

Ratio de Solvabilité I :

**182 %**

en hausse de 11 points

Dividende par action :

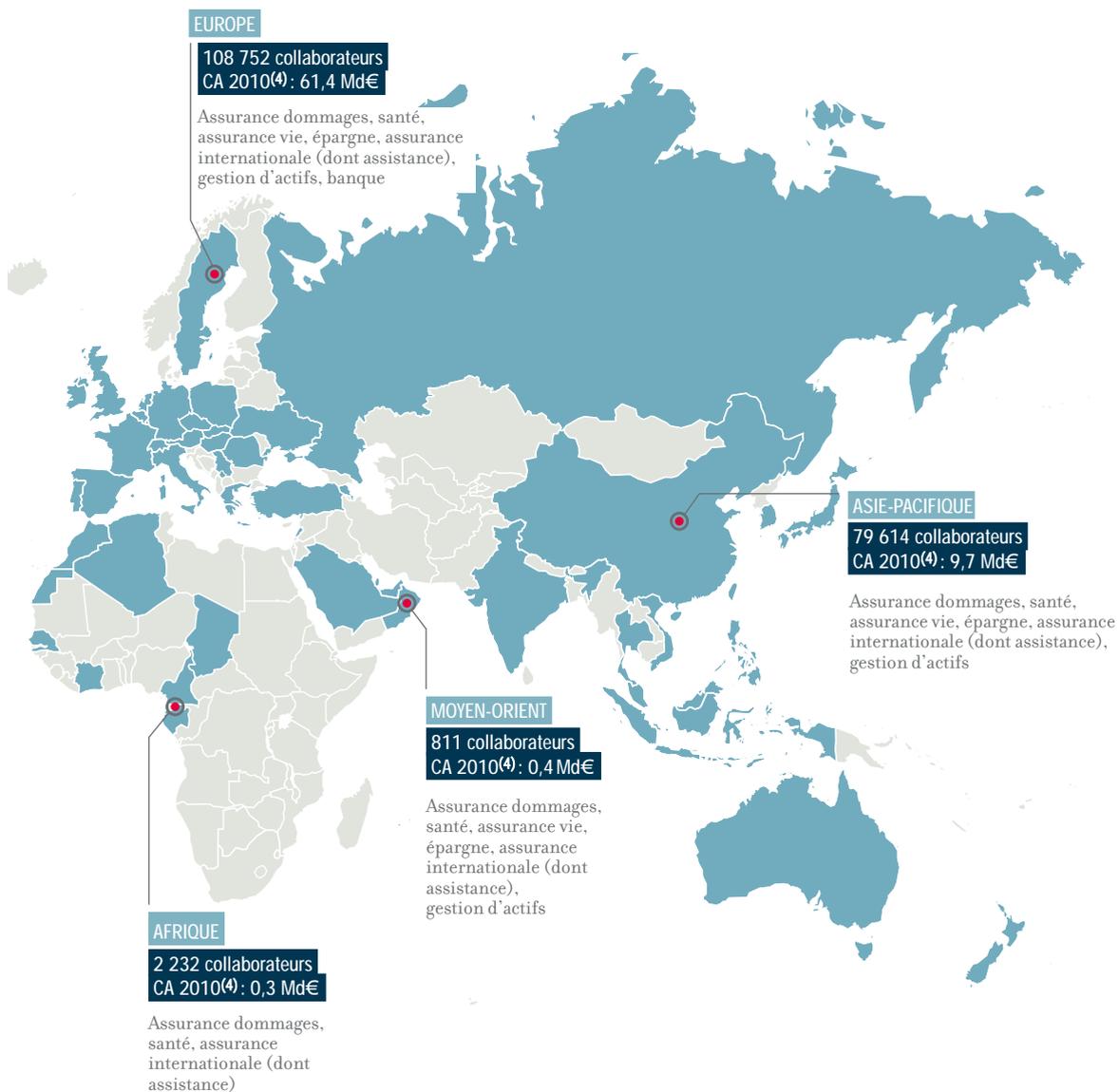
**0,69 euro**

en hausse de 25 % (sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale du 27 avril 2011)



● Présence d'AXA

Le Groupe est présent dans 61 pays avec plus de 214 000 collaborateurs qui s'engagent aux côtés de 95 millions de clients



(1) Classement Interbrand.

(2) Dont 127 153 salariés.

(3) Au 31 mars 2011. Le périmètre de calcul a changé, suivant la nouvelle méthode, le nombre de clients estimé pour 2009 aurait été de 89 380 000.

(4) Hors CA gestion d'actifs, assurance internationale, qui ne sont pas consolidés par zones géographiques :

- CA gestion d'actifs 2010 : 3,33 milliards d'euros

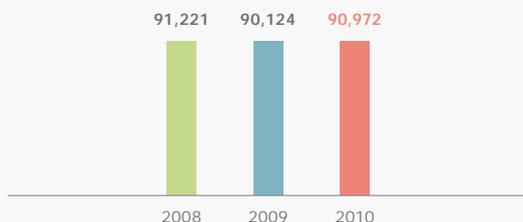
- CA Banque 2010 : 0,46 milliard d'euros

- CA assurance internationale 2010 : 2,85 milliards d'euros (AXA Corporate Solutions, AXA Assistance, AXA Liabilities Managers).

## CHIFFRES CLÉS 2010

Dans un environnement toujours difficile, AXA a réalisé en 2010 un exercice satisfaisant, caractérisé par une amélioration sensible des marges sur affaires nouvelles, un rebond du résultat courant et une augmentation des cash-flows opérationnels disponibles. En conséquence, le conseil d'administration d'AXA propose aux actionnaires un dividende en augmentation de 25 %.

### Chiffres d'affaires (en milliards d'euros)

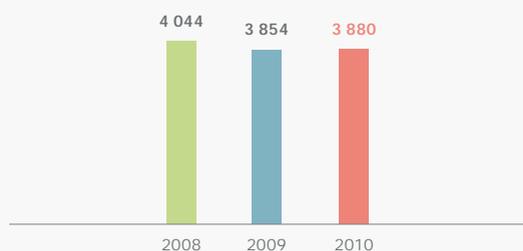
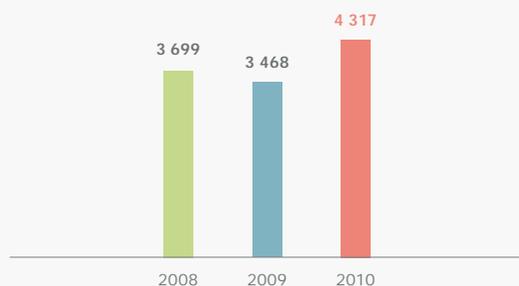


Le **chiffre d'affaires consolidé** de l'exercice 2010 s'élève à 91 milliards d'euros, en hausse de + 1 % par rapport à l'exercice 2009. Cette apparente stabilité masque des tendances contrastées entre des marchés et des segments matures où a été privilégiée l'amélioration des marges et des marchés en forte croissance comme les émergents ou le direct.

L'attention portée au redressement des marges a donc commencé à porter ses fruits en 2010, puisque la rentabilité des affaires nouvelles en assurance vie a nettement progressé, de 18 % à 23 %, et que le ratio combiné courant de nos activités dommages s'est amélioré de deux points.

Si les marchés de croissance ne représentent encore que 5 % du résultat opérationnel du Groupe, celui-ci a continué à y redéployer son capital, avec des succès significatifs enregistrés tant en vie (une hausse de + 25 % des affaires nouvelles) qu'en dommages (chiffre d'affaires en hausse de + 6 % sur les émergents, de + 19 % pour le direct).

La **collecte nette** est restée très positive en assurance vie (+ 8 milliards d'euros) comme en assurance dommages (1,4 million de contrats), et démontre une nouvelle fois la qualité de l'offre et des réseaux de distribution. En gestion d'actifs (8 % d'actifs sous gestion), la collecte nette reste en revanche négative, mais les actifs sous gestion sont malgré tout en progression. Le redressement de la collecte nette de la gestion d'actifs est une des priorités de 2011.

**Résultat opérationnel** (en millions d'euros)**Résultat courant** (en millions d'euros)**Résultat net** (en millions d'euros)**Dividende par action** (en euros)

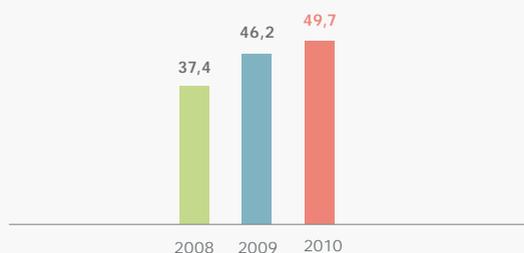
(1) Hors pertes exceptionnelles liées à la vente d'une partie des activités, vie, épargne, retraite au Royaume-Uni.

(2) Sous réserve de la décision de l'assemblée générale du 27 avril 2011.

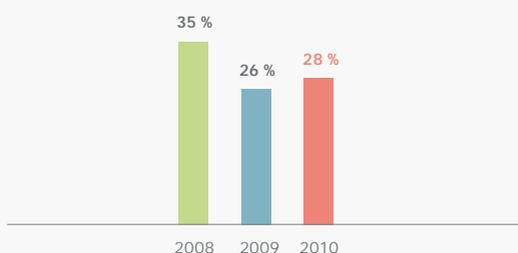
Le **résultat opérationnel** reste solide, à 3,9 milliards d'euros, en ligne avec celui de l'année précédente. Le **résultat courant** progresse quant à lui de 20 % et reflète notamment l'augmentation des plus-values réalisées. Le **résultat net** est en progression de 18 % si l'on exclut la perte exceptionnelle liée à la cession d'une partie de nos activités d'assurance vie au Royaume-Uni.

L'augmentation de 20 % du résultat courant ainsi que la solidité du bilan du Groupe permettent de proposer (sous réserve du vote favorable de l'assemblée générale du 27 avril 2011) aux actionnaires un **dividende** en hausse de 25 %, à 0,69 euro par action.

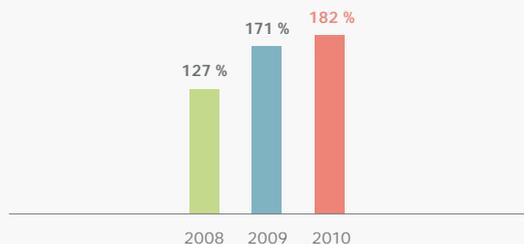
## Capitaux propres (en milliards d'euros)



## Ratio d'endettement



## Ratio Solvabilité I



Le bilan d'AXA reste très solide, avec des **fonds propres** et des **ratios de solvabilité** en amélioration sur l'ensemble de l'année.

Le **ratio d'endettement** est en très légère augmentation à 28 %, du fait d'un impact des taux de change défavorable.

## Solidité financière

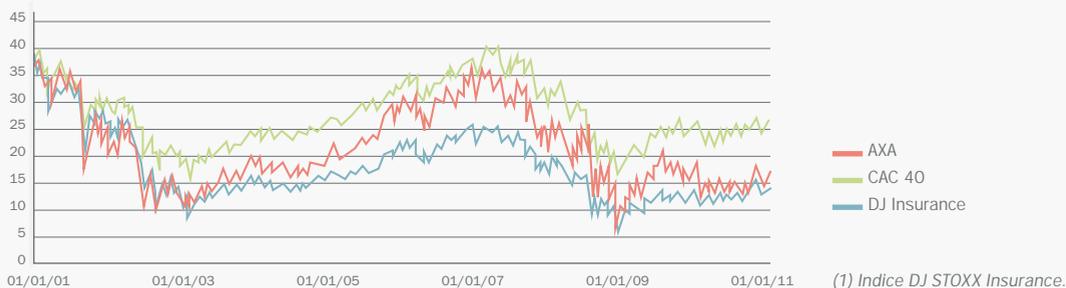
(note des 3 principales agences de notation)

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

Les trois grandes agences de notation ont confirmé la solidité financière du Groupe, avec des notations en catégorie AA- assorties d'une perspective stable.

## Bourse

### Évolution du cours de Bourse sur 10 ans (CAC 40, assureurs européens<sup>(1)</sup>, AXA)



### Structure de l'actionariat au 31.12.2010



La **performance boursière** d'AXA a été mauvaise en 2010, largement comparable avec celle d'autres assureurs vie d'Europe continentale, notamment impactés par un environnement de taux d'intérêt défavorable et les craintes liées aux dettes souveraines de certains pays de la zone Euro. Sur 10 ans, cette performance reste négative mais sensiblement meilleure que la moyenne du secteur de l'assurance, qui a vu ses valorisations divisées par deux.

La **structure de détention du capital d'AXA** se caractérise toujours par sa grande diversification, reflet de la présence globale du Groupe. Les actionnaires individuels et les salariés actionnaires détiennent respectivement 7,3 % et 6,5 % du capital, et constituent avec les Mutuelles AXA les 3 premiers actionnaires du Groupe.



# II.

---

## NOS ACTIVITÉS

Être là quand nos clients  
ont besoin de nous

---

- 28 — 3 questions à Denis Duverne,  
*Administrateur et directeur général  
délégué en charge des finances,  
de la stratégie et des opérations*
- 30 — Notre métier
- 33 — Assurance vie
- 45 — Assurance dommages
- 57 — Gestion d'actifs



## 01 — SÉLECTIVITÉ

*La croissance reste faible dans les pays développés. Ces marchés sont-ils encore porteurs pour AXA ?*

**Denis Duverne** : Les marchés développés concentrent encore 80 % de la richesse mondiale, et les besoins des consommateurs en matière d'assurance, d'épargne et de prévoyance y sont très importants. En revanche, notre approche en 2010 a été plus sélective. Cela a eu un impact positif direct sur les marges en assurance vie comme en dommages.

Nous abordons chaque segment d'activité en nous demandant s'il répond à des attentes de nos clients, si notre positionnement concurrentiel permet de nous développer et si le niveau de marge que l'on peut dégager est satisfaisant. Si les voyants sont au vert, cela doit devenir une priorité : ainsi nous voulons sensiblement augmenter notre part de marché sur les métiers de la prévoyance. En revanche, nous sommes également prêts à baisser notre niveau d'activité quand les conditions ne sont pas réunies, comme par exemple, en 2010, sur certains produits d'épargne à rendement garanti alors que les taux d'intérêt à long terme étaient très bas pendant la majeure partie de l'année.

La cession d'une partie de notre activité d'assurance vie au Royaume-Uni entre également dans cette logique de sélectivité. C'était une activité fortement consommatrice de capital, ne bénéficiant que d'une très faible dynamique commerciale, et sur laquelle nous n'avions pas la taille critique. La présence d'un consolidateur sur le marché anglais nous a donné l'opportunité de nous concentrer sur les segments que nous jugeons plus porteurs et de redéployer le capital ainsi libéré.

AXA est un acteur majeur de l'assurance et de la gestion d'actifs dans la plupart des pays développés,

## QUESTIONS SUR LA STRATÉGIE À DENIS DUVERNE

*Administrateur et directeur général délégué  
en charge des finances,  
de la stratégie et des opérations*



en Europe, en Amérique du Nord et au Japon. Nous devons y faire croître nos marges, nos résultats et nos cash-flows. Cette discipline nous permet également de mieux allouer notre capital et d'investir sur les marchés de demain.

## 02 — ACCÉLÉRATION

*Quels sont les axes identifiés comme étant porteurs de croissance rentable pour les années à venir ?*

Nous devons continuer à renforcer notre exposition dans les pays émergents pour y construire les mêmes positions que celles que nous avons acquises sur les marchés développés, et profiter des nouvelles formes de distribution pour capturer la croissance.

Dans les pays émergents, l'augmentation des besoins d'assurance est plus rapide que l'évolution du PIB. Cette forte demande soutient naturellement une croissance dynamique. Pour preuve, notre volume d'affaires nouvelles y a augmenté de pratiquement 25 % en assurance vie et 6 % en assurance dommages en 2010.

Notre objectif est d'allouer aux marchés à forte croissance une plus grande part de notre capital. C'est la logique de notre accord avec nos actionnaires minoritaires en Australie pour racheter la totalité de nos activités d'assurance vie en Asie. En Chine, le partenariat conclu avec ICBC, la plus grande banque du pays, nous offre un formidable potentiel de croissance. S'ajoutent nos prises de position en Serbie, en Biélorussie et en Azerbaïdjan. Le retard que nous avons pris sur nos grands concurrents dans les pays émergents est aujourd'hui largement comblé grâce aux opérations menées au cours des quatre dernières années. Nous avons d'ailleurs été parmi les rares

acteurs du secteur à profiter de la crise pour saisir des opportunités sur ces marchés. Nous entendons bien continuer à y être sainement agressifs.

Par ailleurs, les nouvelles formes de distribution représentent pour AXA un autre vivier de croissance : nos opérations d'assurance directe ont connu en 2010 une progression de près de 20%.

## 03 — EFFICACITÉ

*Quelle doit être la priorité opérationnelle pour renforcer le Groupe, sur les marchés matures comme sur les marchés émergents ?*

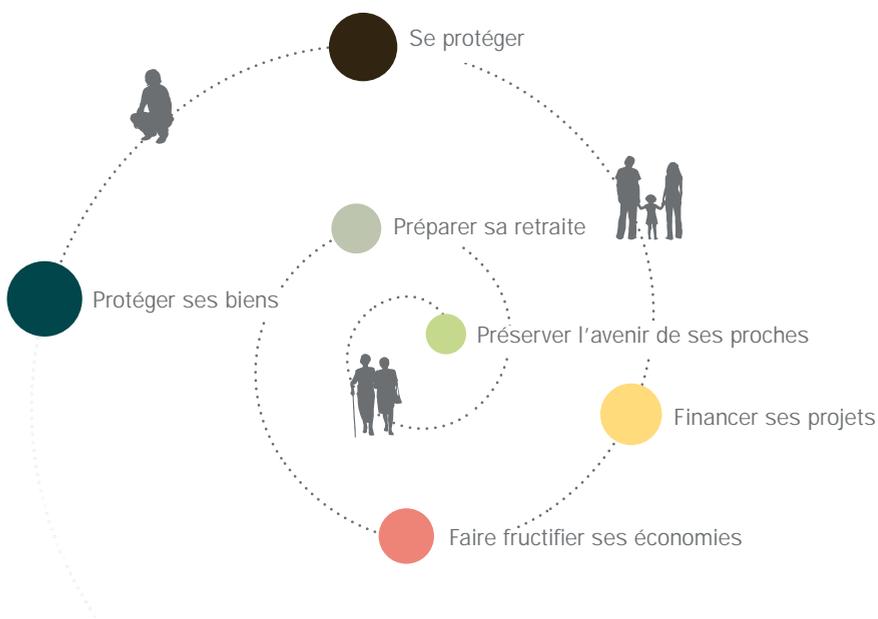
AXA a acquis ces vingt-cinq dernières années des positions extrêmement fortes en devenant un des premiers groupes mondiaux d'assurance et de gestion d'actifs et la première marque du secteur. Nous n'en avons pas encore suffisamment récolté les bénéfices. Nous devons être toujours plus efficaces dans la gestion de notre capital, dans la lignée de ce que nous avons fait en 2010. Par ailleurs, notre base de coûts est trop élevée, ce qui impacte nos marges, mais aussi la compétitivité de nos produits aux yeux de nos clients. C'est pour cette raison que nous avons lancé un programme d'amélioration de notre compétitivité de 1,5 milliard d'euros d'ici 2015. Enfin, nous mobilisons l'ensemble de nos collaborateurs sur la qualité de la mise en œuvre et l'exécution de nos initiatives opérationnelles.

Cette triple recherche d'efficacité doit nous permettre de faire de la taille d'AXA un avantage concurrentiel sur un plan opérationnel, comme c'est déjà le cas en matière de gestion des risques. Dans ce contexte, l'organisation du Groupe par lignes de métier, en assurance vie comme en dommages, a un rôle déterminant à jouer.



– NOTRE –  
**MÉTIER**

## Aider nos clients à vivre plus sereinement à chaque étape de leur vie



●	●	●	●	●	●
Protéger ses biens et se prémunir contre les dommages causés à autrui	Se protéger contre les accidents de la vie	Financer ses projets	Faire fructifier ses économies	Préparer sa retraite	Préserver l'avenir de ses proches
<i>Assurance automobile, habitation et dommages aux biens Assurance civile et professionnelle</i>	<i>Assurance santé Produits de prévoyance Assistance</i>	<i>Produits d'épargne Produits bancaires pour les particuliers</i>	<i>Gestion de portefeuille d'actifs Gestion privée</i>	<i>Produits d'épargne retraite</i>	<i>Assurance vie Prévoyance</i>

# LES ACTIVITÉS DU GROUPE PAR MÉTIER

---

## 01 Assurance vie

---

### L'activité vie représente 52 % de l'activité du Groupe

Nos contrats individuels et collectifs d'assurance vie distinguent d'un côté des produits d'épargne et de retraite et de l'autre des produits de prévoyance et de santé. Les premiers répondent au besoin de se constituer un capital pour financer l'avenir, un projet, préparer sa retraite ou transmettre son patrimoine. Les seconds couvrent les risques qui portent atteinte à la personne, sa santé ou son existence. AXA offre également à ses clients particuliers, dans certains pays, une gamme simple de produits et de services bancaires complémentaires à notre offre d'assurance.

## 02 Assurance dommages

---

### L'activité dommages représente 42 % de l'activité du Groupe

L'activité dommages regroupe les assurances de dommages aux biens – automobile, habitation – et de responsabilité – civile et professionnelle. Elle couvre une large gamme de produits et de services destinée à notre clientèle de particuliers et d'entreprises. Les services d'assistance font également partie de cette activité dommages, qui recouvre enfin une activité d'assurance internationale pour les grandes entreprises européennes, ainsi que quelques lignes spécialisées, comme les assurances marine et aviation.

## 03 Gestion d'actifs

---

### L'activité gestion d'actifs représente 6 % de l'activité du Groupe

L'activité gestion d'actifs place et gère les investissements des sociétés d'assurance du Groupe et de leurs clients, ainsi que ceux de tiers, particuliers ou entreprises. L'objectif est de tirer le meilleur rendement possible des fonds placés, en fonction du risque et de l'horizon d'investissement choisis. L'ensemble de nos expertises nous permet de concevoir des solutions ou produits d'investissement qui répondent aux besoins et contraintes spécifiques de nos clients, en investissant dans différentes classes d'actifs, comme les actions, les obligations ou l'immobilier.



Assurance vie



01

---

ALLONGEMENT DE L'ESPÉRANCE DE VIE

---

# RISQUE OU OPPORTUNITÉ ?

---

*« Moi à 100 ans ou plus ? Il me faut beaucoup d'imagination pour y penser et plus encore pour imaginer comment m'y préparer. »*

*Daniela NOVAK, République Tchèque*

## ALLONGEMENT DE L'ESPÉRANCE DE VIE RISQUE OU OPPORTUNITÉ ?

---

*L'allongement de la durée de la vie est un des plus grands succès qu'ait connu l'humanité. Chacun d'entre nous augmente son espérance de vie d'environ cinq heures par jour ! Quelle en est la limite ? Aujourd'hui, près d'un bébé sur deux qui naît dans un pays développé peut espérer vivre au-delà de 100 ans. La société doit faire face à de nouveaux défis soulevés par cette évolution démographique. Quel sera le nouvel équilibre d'un monde où les retraités seront plus nombreux que les jeunes ? Qui va devoir supporter les coûts des nouveaux besoins d'une population de plus en plus âgée, et comment ces coûts vont-ils être pris en charge ? Le vieillissement et ses implications sont devenus un sujet brûlant car elles affectent de nombreux aspects de notre quotidien : services de santé, services sociaux, retraites, assistance, etc. Mais si nous nous préparons bien, le vieillissement est une excellente nouvelle car il offre des choix de vie plus ambitieux et permet de se projeter autrement dans l'avenir.*

## LE POINT DE VUE DES EXPERTS

Jean-Marie ROBINE / Porteur du projet AXA «5-COOP»,  
INSERM Montpellier / France



---

### OBJET DE L'ÉTUDE : LA SANTÉ DES PLUS ÂGÉS EN FRANCE, SUISSE, JAPON, DANEMARK ET SUÈDE

Mes travaux portent sur l'étude de la longévité humaine, dans le but de comprendre les relations entre la santé et la longévité. En particulier de mesurer l'impact de la poursuite de l'augmentation de l'espérance de vie sur l'état de santé des populations et sur l'invalidité. Le projet d'étude se focalise sur les personnes les plus âgées sur cinq pays ciblés, comme le Japon qui détient le record du nombre de centenaires en proportion de la population générale. Depuis 1990, leur nombre a quadruplé tous les dix ans, atteignant 44 449 aujourd'hui. En seconde position, la France en compte déjà plus de 16 000. Cette augmentation à la fois impressionnante et inattendue de la vie des adultes dans la plupart des pays développés constitue ce que j'appelle «la révolution de la longévité». Nous allons réaliser une grande photographie des centenaires en France, en Suède, en Suisse, au Danemark et au Japon. Une équipe mul-

tidisciplinaire de quelque 25 scientifiques est mobilisée. Les mesures montrent qu'il est clairement plus courant de devenir centenaire aujourd'hui au Japon qu'en France ou en Suisse, mais c'est également plus probable dans ces deux pays qu'au Danemark et en Suède. Les enquêtes de terrain commencent cette année. Le but : appliquer le même protocole de recherche partout pour offrir une mesure strictement identique de l'état de santé fonctionnel des participants. Au total, six échantillons de 250 centenaires permettront l'analyse simultanée de 125 variables. Nous les interrogerons sur presque tout, pour avoir une vision globale et éviter l'angle d'attaque purement médicalisé. Bien que l'espérance de vie soit en constante augmentation, vivre plus longtemps n'est pas toujours synonyme de bien vieillir. Savoir jusqu'à quel âge une personne vit réellement en bonne santé reste une question à part entière.

---

Ce projet est financé par le Fonds AXA pour la Recherche



Fonds AXA  
pour la Recherche



## LE POINT DE VUE DES EXPERTS

Carol JAGGER / Porteuse de la Chaire AXA-Newcastle  
sur la Longévité et le Bien Vieillir / Royaume-Uni

---

### OBJET DE L'ÉTUDE : VIVRE MIEUX ET PLUS LONGTEMPS

Les chiffres de l'Office national des statistiques montrent que l'espérance de vie continue à augmenter. Mais les personnes de 85 ans ou plus, souffrent souvent de maladies et d'incapacités liées à l'âge, profitent-elles de ces années supplémentaires dans de bonnes conditions ?

La situation demeure floue, car nous manquons encore de données de qualité pour pouvoir répondre à cette question, mais nous y travaillons sans relâche à l'université de Newcastle.

L'une des difficultés que rencontrent les chercheurs est le manque d'études comparables. L'évolution de l'espérance de vie est en général bien connue dans la mesure où les données de mortalité sont couramment collectées depuis longtemps dans la plupart des pays développés. Mais concernant la santé, c'est différent. Au Royaume-Uni, la majorité des enquêtes régulières n'incluent pas les personnes très âgées hébergées dans des établissements de soins de

longue durée. S'il est nécessaire d'incorporer ce groupe pour refléter fidèlement l'état sanitaire de la population, cela s'avère aussi particulièrement important pour saisir les tendances du grand âge en termes de santé et de besoins.

Jusqu'à présent, les statistiques disponibles dans le monde ont montré que la santé évoluait différemment selon les pays. Entre les années 1990 et le milieu des années 2000, les études menées aux États-Unis suggéraient que les individus dépassant l'espérance de vie moyenne ne souffraient pas d'incapacité. Cependant, des données plus récentes indiquent que ce n'est désormais plus vrai pour toutes les catégories de personnages âgées, car l'obésité commence à peser sur les Américains entrant dans le troisième âge. Là encore, la situation est différente au Royaume-Uni, où l'on a observé une hausse de l'incapacité.

---

*Ce projet est financé par le Fonds AXA pour la Recherche*



Fonds AXA  
pour la Recherche

## NOTRE ANALYSE

### CHEZ AXA, NOUS TRAVAILLONS À FAIRE DE LA LONGÉVITÉ UNE CHANCE COLLECTIVE ET INDIVIDUELLE

---

*Lucie TALEYSON*

*Chargée de mission auprès du président-directeur général*



---

*La problématique de la longévité est au cœur du métier d'assureur et le vieillissement de la population a des conséquences majeures sur toutes nos activités en assurance ou en gestion d'actifs. L'augmentation tendancielle de la longévité, outre ses implications sociales (retraites, santé, assistance, ...), pose des défis spécifiques au secteur de l'assurance en termes de provisionnement et de solvabilité. Les assureurs doivent parvenir à le comprendre et à le gérer, ce qui n'est pas sans difficulté. Nous avons donc un rôle à jouer pour estimer ces évolutions et avoir une vision prospective avec les équipes du risk management. À cet égard, le Fonds AXA pour la Recherche a pour vocation d'encourager des travaux scientifiques transdisciplinaires de pointe qui permettent de comprendre et d'orienter ces risques. La prise de conscience passe aussi par l'éducation car les comportements individuels jouent un rôle essentiel dans la préparation de cette partie de la vie. Il faut donc ouvrir de nouvelles perspectives à nos clients pour qu'ils puissent construire au plus tôt les couvertures de leurs futurs besoins. Une de nos responsabilités majeures est donc de trouver des réponses pérennes qui passent par des produits d'assurance vie, prévoyance, santé et dépendance, et en même temps d'offrir des solutions d'investissement les plus pertinentes possibles pour les futurs retraités.*

---

→ L'écoute minutieuse de nos clients nous permet de les accompagner avec des offres en prévoyance, épargne, retraite, santé ou dépendance. Chacune des solutions proposées est conçue pour répondre à un besoin spécifique qui tient compte des particularités de leur style de vie, de leur préoccupation et qui s'adapte à l'environnement spécifique de chaque pays.

---

→ CHRISTOPHE MUGNIER / *Directeur Épargne retraite Entreprise AXA France*



---

### Les besoins de compléments de retraite augmentent pour tous les salariés

Nous sommes partis du constat que les petites entreprises françaises de 10 à 2000 collaborateurs proposent très peu de plan épargne retraite d'entreprise. Or les salariés de ces entreprises doivent faire face aux mêmes problématiques que les autres. Nous avons souhaité mettre à disposition des plus petites sociétés la gamme AXA Génération diffusée auprès des grands comptes. La complexité des plans épargne retraite d'entreprise actuels étant un frein pour les petites entreprises, nous avons construit notre offre

pour qu'elle soit simple à distribuer par nos agents et à utiliser par nos clients. Nous avons complété la performance financière de la gamme par des services en ligne, un service client relayé par un serveur vocal interactif 24h/24 et 7j/7 pour la gestion quotidienne et un module e-Learning «Aujourd'hui comment épargner ?» construit sous forme de jeu de rôle qui sensibilise à l'investissement «responsable» (ISR). De plus, la gamme AXA Génération est labellisée par le Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale (CIES), 100 % ISR.

→ MICHELE SPAGNUOLO / *Directeur Vie et Retraite AXA MPS, Italie*



---

### Répondre à un besoin de couverture dépendance

AXA MPS est le 1<sup>er</sup> acteur du marché italien de la bancassurance à franchir le

pas en enrichissant son offre d'un produit dépendance «Valore Autonomia».

Une démarche en phase avec l'objectif du Groupe de développer son offre en matière de prévoyance et d'améliorer constamment son service client.

Avant le lancement de ce produit, l'offre de produits dépendance se limitait à une clause ajoutée à un produit d'épargne existant. Nous avons appris de la longue expérience d'AXA France où les produits spécifiques de dépendance avaient été plébiscités dès le départ, AXA France ayant su relever les défis inhérents à ce type de produits – notamment celui d'expliquer le concept de dépendance aux clients et à la force

de vente. Avec Valore Autonomia, AXA MPS a choisi de proposer un produit spécifique, capable de satisfaire un besoin fondamental de ses clients et répondant aux changements de comportements. Elle a aussi décidé de faire appel à AXA Global Life et à la gestion des risques du Groupe pour l'aider à capitaliser sur l'expérience d'AXA France en la matière. Ce travail d'équipe a fait de ce produit un succès sur le secteur de la bancassurance. Lancé en mai 2010, Valore Autonomia est devenu un nouveau standard de produit dépendance sur le marché italien.

→ TAKAO MATSUDA / *Responsible Marketing  
AXA Life Japon*



### Donner aux femmes actives célibataires la sérénité financière face au risque de cancer

Ces dernières années, le nombre de femmes actives, célibataires et âgées de 30 à 50 ans, n'a cessé de croître au Japon. Le plus grand risque perçu pour ces célibataires est la possibilité de se retrouver sans revenu en cas d'arrêt maladie de longue durée.

Le cancer est en effet considéré comme un «risque national» au Japon, où une femme sur deux présente un risque de contracter la maladie au cours de sa vie. Un constat qui nous a conduits à développer Cancer Income Support insurance<sup>(1)</sup>, un produit innovant destiné à assurer aux femmes un maintien de

leurs revenus en cas de cancer.

Au Japon, les produits d'assurance santé classiques calculent les remboursements sur la base du nombre de jours d'hospitalisation. Or, en raison des évolutions du système de santé japonais, les personnes atteintes du cancer se font de plus en plus traiter à domicile, ce qui rend caducs bon nombre de traitements médicaux. Cancer Income Support insurance<sup>(1)</sup> prend en compte cette évolution en fournissant à l'assurée un revenu annuel prédéfini au moment du diagnostic de la maladie, quel que soit le protocole de traitement.

(1) Assurance de soutien aux revenus en cas de cancer.





## UNE DYNAMIQUE MÉTIER AU SERVICE DE LA CROISSANCE

Dans un contexte économique encore morose, le Groupe a insufflé une dynamique collective interne autour des problématiques d'assurance vie, épargne, santé et retraite avec la création de la ligne de métier Global Life & Savings<sup>(1)</sup>. En 2010, l'activité vie, épargne, retraite a généré un chiffre d'affaires de 51 milliards d'euros et un résultat opérationnel de 2,5 milliards d'euros. Les affaires nouvelles sont stables et reflètent la focalisation sur les marges dans les pays matures et la progression dans les marchés à forte croissance des régions Méditerranée et Amérique latine, Europe Centrale et de l'Est, Asie du Sud-Est.

(1) Life and Savings : vie, épargne, santé et retraite.

### Assurance vie

- N° 1 → Suisse
- N° 2 → France - Belgique
- N° 3 → Maroc - Philippines
- N° 4 → Allemagne
- N° 5 → Hong Kong - Mexique

### Assurance santé

- N° 1 → France
- N° 2 → Royaume-Uni  
Maroc - Mexique
- N° 3 → Belgique
- N° 4 → Allemagne
- N° 8 → Japon



Sur un marché mondial de près de 7 milliards d'individus, les métiers et services de l'assurance vie et de la prévoyance demeurent porteurs à long terme. En Europe occidentale, les plus de 65 ans représenteront en effet près d'un tiers de la population d'ici 2040. Mais les États pourront avoir des difficultés pour continuer à financer les besoins de protection des seniors. Les produits d'épargne, de retraite, de santé et de prévoyance ont donc vocation à prendre en partie le relais. En outre, l'explosion économique des pays émergents stimule la demande : dans 20 ans le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine représenteront 40 % du PIB mondial contre 15 % aujourd'hui.

#### → Privilégier la convergence « métier »

AXA Global Life & Savings regroupe désormais les activités vie, épargne, retraite et santé du Groupe. Cette ligne de métier dotée d'une gouvernance au niveau mondiale est pilotée par une équipe composée de représentants des entités. Sa stratégie s'articule autour de quatre objectifs prioritaires :

- accélérer la diversification en prévoyance et en santé,
- développer la profitabilité de l'activité épargne,

- cibler les investissements,
- améliorer l'efficacité opérationnelle pour saisir et financer les opportunités de croissance.

Pour soutenir ces ambitions, AXA Global Life & Savings s'appuie sur plusieurs pôles d'expertise – produits d'épargne en unités de compte, à taux garanti, réassurance, vie individuelle, collectives et santé – supportés par deux équipes d'experts : actuariat et tarification d'un côté, souscription et sinistres de l'autre. Chaque pôle travaille en étroite collaboration avec les réseaux d'experts internes sur les sujets clés que sont la longévité, les produits liés au cancer, l'optimisation des bilans de réassurance...

Les équipes de la ligne métier travaillent en tandem avec les équipes locales dans une logique de partage d'expertises qui facilite non seulement la mise au point de nouveaux produits, mais aussi une réflexion collective sur la croissance rentable. Pour 2010, 13 initiatives destinées à accélérer la croissance, la diversification des produits et les possibilités de convergence opérationnelle ont ainsi été identifiées grâce à la contribution des différentes entités régionales.

Une présence dans  
**PLUS DE 30 PAYS**  
en vie, épargne, retraite

**1<sup>er</sup> ASSUREUR MONDIAL**  
par le montant des primes  
avec 40 millions de clients



### → Priorité aux marges

Avec plus de 40 millions de clients pour l'activité vie, épargne, retraite, le Groupe est le premier assureur mondial par le montant des primes.

En France, le marché de l'assurance vie et de l'épargne est en progression de 4 %, tiré par les réseaux de bancassurance (+ 8 %), tandis que les ventes des assureurs traditionnels ont diminué (- 1 %). Le Groupe AXA a connu une baisse des volumes en épargne-retraite collective suite au niveau élevé de ventes de contrats significatifs en 2009, une baisse des produits d'épargne individuelle dans un contexte de concurrence intense sur les taux et d'une approche plus sélective centrée sur la rentabilité.

Aux États-Unis, les résultats du Groupe ont été impactés par la diminution de 22 % des contrats d'épargne-retraite en unité de compte («variable annuities»), principalement sur les réseaux de distribution tiers et reflétant l'impact des mesures de retarification des produits en 2009 visant à redresser leur rentabilité ce qui a été atteint.

Au Royaume-Uni, l'année a été marquée par la cession des activités d'assurance vie et retraite traditionnelles, prévoyance et retraite collective. L'opération, conclue pour 3,3 milliards d'euros, va nous permettre de redéployer nos forces en Asie, mais aussi en Europe Centrale et orientale, en région Méditerranée et en Amérique latine comme autant de relais de croissance.

Avec AXA Wealth Management et PPP Healthcare, nos entités au Royaume-Uni se recentrent désormais sur les segments les plus dynamiques et sur les opérations à plus fort potentiel de croissance et de rentabilité sur le marché britannique de l'assurance vie, épargne, retraite. En 2010, dans ce pays, les affaires nouvelles ont augmenté de + 36 % à 545 millions d'euros grâce notamment au succès de la plateforme Elevate (structure dédiée à la vente directe de produits santé et aux produits d'épargne-retraite).

Ailleurs, au Mexique, en Turquie ou dans les pays du Golfe, l'activité a connu une croissance soutenue. Le Mexique a enregistré une hausse des affaires nouvelles notamment sur les produits d'assurance vie collective en progression de 27 %.

## ASSURANCE VIE

20% de la valeur des affaires nouvelles dans les marchés à forte croissance

## AXA MEXICO A LANCÉ EN 2010 UNE IMPORTANTE CAMPAGNE PUBLICITAIRE, BAPTISÉE

**ABREPUERTAS**, pour développer chez les consommateurs mexicains la culture de l'épargne et de la prévoyance



L'existence de plateformes régionales solides nous assure un développement plus rapide dans les pays voisins. Ainsi, AXA Sigorta, de nouveau désigné « meilleur assureur de Turquie » en 2010, représente une excellente plateforme d'exportation du savoir-faire d'AXA sur le nouveau marché d'Azerbaïdjan. AXA Gulf joue un rôle identique pour le Moyen-Orient et les pays du Golfe.

La part de marché d'AXA en Europe Centrale et de l'Est est en progression à 3,3 %.

### → Refonte des produits en unités de compte avec garantie

La crise a particulièrement impacté les produits en unités de compte avec garantie et notamment les « variable annuities ». Nous avons donc repositionné notre offre dans plusieurs pays. Aux États-Unis, AXA Equitable a été l'un des premiers acteurs à réagir. Sa gamme Accumulator 9.2 a été refondue avec des garanties mieux cadrées et des fonds d'investissement mieux maîtrisés. Le lancement de Retirement Cornerstone (un investissement à taux variable et des garanties qui s'élèvent si les taux d'intérêt montent), alternative à Accumulator, a été une réussite. Dès le troisième

trimestre 2010, il représentait la moitié des primes nouvelles des produits de ce type. Les « variable annuities » ont permis une hausse de 22% de la marge sur les affaires nouvelles aux États-Unis en 2010.

Au Japon, où les conditions sont difficiles en raison de taux d'intérêt très bas, la refonte de ce segment d'offre et l'amélioration du mix d'activité entre prévoyance et santé ont permis à AXA Japon d'afficher une excellente rentabilité.

En Allemagne, AXA Germany a tiré les leçons de la crise financière. Une version remaniée du produit local en unités de compte a été mise sur le marché : Twinstar Classic et Twinstar Invest. Twinstar Invest intégrera désormais, en plus des fonds traditionnels, des fonds spécialement conçus pour l'épargne-retraite.

En France, AXA Double Garantie 2, lancé en février 2010, s'inscrit dans la même logique. Alliant sécurité et performance, deux critères essentiels pour plus de 70 % des Français, il permet de saisir les opportunités des marchés financiers tout en offrant la garantie du capital net investi à l'échéance.

**+ 20%**

des affaires nouvelles de produits en unités de compte avec une garantie en Europe continentale en vie, épargne, retraite : c'est l'objectif que se fixe le Groupe à horizon 2015

**+ 22%**

c'est la croissance des affaires nouvelles en Indonésie, dont 50 % est dû aux produits en unités de compte



### → Prévoyance et santé, partager les expertises

La prévoyance et la santé sont des segments sur lesquels AXA dispose d'une expertise forte, où les besoins des clients augmentent et où nos parts de marché sont encore inférieures à ce qu'elles sont sur d'autres segments, ce qui nous laisse de la latitude pour poursuivre notre développement. D'ici 2015, notre objectif est d'augmenter de 5 points la part de ces produits dans les volumes d'affaires nouvelles. L'organisation en lignes de métier devrait nous y aider.

En mobilisant de façon transversale des expertises internes sur les problématiques actuelles ou émergentes, elle nous permet de lancer rapidement des produits adaptés aux besoins.

C'est le cas pour la dépendance, question au cœur des interrogations des pouvoirs publics et des consommateurs dans de très nombreux pays. Un contrat d'assurance dépendance «Aide aux aidants» existe en France depuis 2008. Cette offre, proposée en assurance collective, s'articule autour de la couverture du salarié et de ses parents en cas de dépendance et d'un bouquet

de services spécialisés pour faciliter son rôle d'aidant familial. Nourris par l'expertise développée depuis une vingtaine d'années sur ces sujets par les équipes d'AXA France, d'autres produits ont pu être déployés rapidement grâce à ce partage de savoir-faire comme en Italie avec un produit dépendance.

En Asie, c'est aussi une logique transversale qui a présidé à la naissance d'HAPCO, qui signifie «Coopération et partenariat sur l'assurance santé en Asie» (partenariat entre AXA PPP Healthcare et AXA Asia General Insurance). Ce projet dédié à la santé vise à positionner AXA comme fournisseur majeur de couvertures médicales en Asie. Un premier produit, International Exclusive, a été lancé avec succès en janvier 2010 à Hong Kong avant d'être commercialisé à Singapour puis en Malaisie.

Conçu pour les cadres très mobiles résidant en Asie, il a bénéficié de la réelle complémentarité entre AXA PPP Healthcare et AXA Asia General Insurance : la branche asiatique apporte son réseau de distribution et son portefeuille de clients, tandis qu'AXA PPP fait bénéficier les clients de son expertise technique dans la gestion

### EN FRANCE, LA CAMPAGNE DE PRÉVENTION AXA SANTÉ

a été déclinée sur iPhone et iPod Touch à travers un jeu développé en partenariat avec la Protection civile et baptisé Kisovki 2 qui place le joueur dans une situation du quotidien nécessitant une intervention d'urgence

### AXA PRÉVENTION A LANCÉ FIN 2010 UNE APPLICATION



ayant pour objectif d'inciter les jeunes conducteurs à tester leur aptitude à prendre le volant après une soirée festive, téléchargez-la directement en scannant le pictogramme ci-contre.



des réclamations complexes, de son expérience avec la communauté expatriée et de son réseau mondial d'hôpitaux et de cliniques.

La pertinence de l'organisation en ligne de métier est également visible dans l'activité d'assurance collective, dont nous sommes l'un des leaders mondiaux. Ces produits sont distribués par des courtiers spécialisés auprès de grandes entreprises internationales. L'assurance collective se prête donc particulièrement bien à une approche globale et à des transferts d'expertise entre filiales. C'est ainsi que les équipes françaises ont apporté cette année leur soutien et leurs connaissances techniques à l'Espagne et à la Pologne pour formuler une offre qui verra le jour en 2011.

### → L'innovation, moteur de croissance

En matière de prévoyance et de santé, l'offre de produits et de services reste encore largement à inventer et évolue en permanence pour mieux répondre aux attentes des consommateurs.

En Allemagne, AXA Germany a lancé en 2010 une nouvelle offre d'assistance santé. Construite à partir d'une enquête approfondie sur les besoins clients, elle propose par exemple une aide à domi-

cile plutôt qu'une aide financière ou des programmes de prévention pour toute la famille et pour chaque génération baptisés « Family Fit ». Quatre niveaux de besoins de soins ont été définis qui permettent d'accéder à une assistance allant de 45 minutes à 5 heures par jour.

En santé, AXA PPP, au Royaume-Uni, propose une couverture cancer très complète pour la chirurgie et le traitement médicamenteux. Elle couvre jusqu'à 36 mois les traitements assurés par les médicaments autorisés par l'Agence de Médicaments européenne.

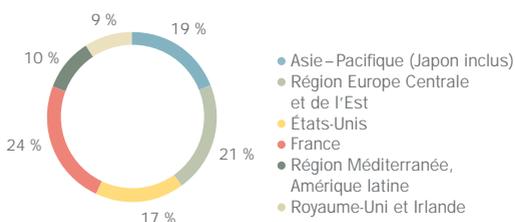
Enfin, AXA France a lancé une offre d'assurance collective modulable pour les TPE/PME<sup>(1)</sup>. En effet, 68% des entreprises françaises de moins de 10 salariés ne proposent pas de complémentaire santé à leurs collaborateurs et 10% de ces mêmes entreprises ne proposent aucune couverture prévoyance. Adaptaalia Prévoyance inclut les garanties obligatoires courantes décès, rente éducation et conjoint, et y ajoute une couverture décès accidentel en mission professionnelle ainsi que la garantie dépendance « Aide aux aidants ».

(1) Très petites entreprises / Petites et moyennes entreprises.

### Une couverture mondiale en assurance vie

Valeur des affaires nouvelles par zone géographique en 2010

Total : 5 780 millions d'euros



**+ 63%**

Les affaires nouvelles de la zone Europe Centrale et de l'Est augmentent de 168 millions d'euros à 274 millions d'euros



L'offre Adaptalia Entreprises donne au chef d'entreprise la possibilité de souscrire un contrat collectif modulable conciliant les contraintes budgétaires de l'entreprise et les attentes des salariés.

### → Diversifier et améliorer nos modes de distribution

Rendre nos produits accessibles à tous, en tenant compte des besoins et des nouvelles attentes, est une de nos priorités. Un client peut, dans une même journée, se connecter sur internet pour comparer des offres, téléphoner à un centre d'appels ou préférer se rendre dans une agence pour obtenir un conseil en face à face sur un sujet complexe de gestion de patrimoine.

Aux États-Unis, par exemple, la moitié des produits « variables annuités » sont vendus sur internet.

Nous devons donc pouvoir répondre à ces attentes multiples.

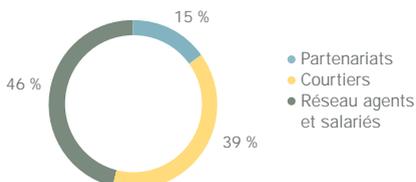
En Europe, le direct permet de toucher un nouveau segment de clientèle. C'est ainsi que la ligne de métier AXA Global Life a initié en 2010 la création

d'une plateforme globale dédiée à la vente directe de produits de prévoyance. Les premières opérations seront lancées en Belgique en 2011 avec un déploiement programmé à plus de 8 pays d'Europe d'ici 2015.

Au Royaume-Uni, la plateforme Elevate d'AXA Wealth UK a connu la plus forte croissance du marché (ses actifs ont augmenté de 373 % en 2010). Elle est le principal réseau de distribution de conseillers financiers indépendants sur le marché britannique. Cette plateforme technique, située à Basingstoke au Royaume-Uni, permet de regrouper les actifs des clients (OPCVM, comptes de pension et d'investissement) en un seul endroit. Elle offre pour le client une meilleure visibilité sur ses actifs en temps réel, et le distributeur peut fournir un meilleur niveau global de service en gestion de patrimoine grâce à une gamme de produits de retraite et d'investissement et une gestion plus efficace des actifs. En 2010, un accord a été conclu avec Sesame Bankhall Group. Il s'agit d'un des plus grands distributeurs au Royaume-Uni, fort d'un réseau de plus de 4 000 conseillers et qui détient plus de 15 % du marché des conseillers financiers indépendants.

#### Assurance vie : l'équilibre de nos réseaux de distribution

Total : 5 780 millions d'euros



## + 36%

(variation en comparable)

Évolution des affaires nouvelles au Royaume-Uni sous l'effet des ventes d'OPCVM notamment grâce à la plateforme Elevate



La bancassurance représente un vecteur important de distribution des produits du Groupe. Trois accords de partenariat ont été signés en 2010.

En Italie, l'extension de l'accord de bancassurance entre AXA et Banca Monte dei Paschi di Siena (BPMS) aux 1 000 agences de l'ex-Banca Antonveneta nous permet d'accroître notre présence de 50%. En s'appuyant sur un réseau de 3 000 agences, AXA MPS dispose désormais d'un accès privilégié à un potentiel de 1,6 million de clients supplémentaires.

Le rachat de Crédit Agricole Life nous permet d'accélérer notre entrée en Serbie : nos produits sont désormais distribués par le réseau de Crédit Agricole Serbie.

Plus à l'Est, en octobre 2010, AXA et Minmetals se sont associés à ICBC (Industrial and Commercial Bank of China Co. Ltd), la plus grande banque chinoise, pour créer un acteur majeur et une marque leader sur le marché chinois de l'assurance vie. Cet accord reste encore soumis à l'obtention d'autorisations et de divers accords réglementaires.

Enfin, dans la zone Europe Centrale et de l'Est, nous nous attachons à équilibrer et à renforcer les canaux de distribution traditionnels exclusifs et non exclusifs, un enjeu capital pour le développement et la productivité de nos activités dans cette région. Un projet de mesure de l'efficacité des forces de vente a été lancé en Pologne en 2010 avec pour objectif d'optimiser l'organisation. Parallèlement, nous continuons à accompagner les réseaux traditionnels pour les aider à développer leur clientèle grâce à des offres et des outils innovants.

En France, l'initiative baptisée AXA Exclusiv permet aux agents généraux, notamment les agents AXA Prévoyance & Patrimoine, de développer, à côté de leur activité de prévoyance, l'épargne bancaire et financière. À l'aide de l'outil Dialogue, ils peuvent désormais réaliser un diagnostic patrimonial complet. Ciblant la clientèle intermédiaire disposant d'une épargne hors immobilier entre 100 000 et 500 000 euros, la démarche Exclusiv s'appuie sur une charte en 10 points – dans laquelle les agents s'engagent à réaliser un diagnostic patrimonial et à opérer un suivi annuel du client – pour légitimer son approche auprès des 900 000 clients potentiellement concernés.

**AXA FRANCE** a diffusé en 2010 une série de programmes télévisés courts dédiés à l'épargne et à l'éducation financière. Cette campagne s'inscrit dans la démarche de pédagogie financière auprès des clients initiée en 2009



### → AXA Bank Europe, une complémentarité stratégique

Implantée en Belgique, en Suisse, en Hongrie et depuis 2010 en République Tchèque, AXA Bank Europe opère en synergie avec les entités bancaires d'AXA en France et en Allemagne.

Complément naturel de nos offres d'assurance, notre activité de banque du particulier nous permet de multiplier les contacts clients et de réduire le coût d'acquisition de nouveaux clients en nous appuyant sur notre réseau. C'est aussi un atout de fidélisation. Capitalisant sur la proximité et la simplicité, elle propose une palette d'offres bancaires attractives et de services financiers par le biais des conseillers, en vente directe ou sur le web.

En 2010, AXA Bank Europe a dû faire face à un double défi : un environnement de taux d'intérêt bas et une volatilité importante des taux de change, particulièrement sur le marché hongrois. Dans ce contexte, la production en crédit a atteint 3,034 millions d'euros, une croissance générée principalement par les prêts immobiliers et prêts à la consommation en Belgique. En 2010, nous avons lancé une activité bancaire en République Tchèque. Premier produit commercialisé : un compte épargne à rendement attractif distribué à

la fois par des réseaux exclusifs et par les distributeurs indépendants.

La nouvelle société a également mis en ligne un site internet. En 10 mois, plus de 34 000 Tchèques ont choisi de lui confier leur épargne.

AXA Bank Europe a également lancé avec succès son premier programme d'obligations sécurisées. Objectif : diversifier les sources de refinancement de la banque et capitaliser sur l'environnement de marché favorable pour garantir ce refinancement sur le long terme. Ce premier programme représente une étape clé de la croissance d'AXA Bank Europe, particulièrement pour le développement sur le marché du crédit immobilier.

En France, AXA Banque, qui se positionne comme la seule « banque directe de proximité » du marché, accélère son développement. Elle souhaite, à horizon 2015, multiplier par 2 le nombre de ses clients et tripler la taille de son bilan. Pour y parvenir, elle s'appuie sur un plan d'investissement de 100 millions d'euros et sur une stratégie de conquête des 6 millions de clients particuliers en vie et en dommages que compte AXA en France, mais aussi sur de nouveaux clients, en particulier les familles et les jeunes.

## 45 000 APPELS

sont traités chaque mois en moyenne par les centres d'appels d'AXA Banque en France

## 1,9 MILLION DE CLIENTS

AXA Bank en Europe (hors France et Allemagne)



# Assurance dommages



02

---

CHANGEMENT CLIMATIQUE

---

# ACCEPTER OU AGIR ?

---

*« Il me semble qu'en améliorant  
le niveau des connaissances sur l'évolution  
du climat on pourrait limiter les impacts  
des catastrophes naturelles. »*

*Josep SANCHEZ, Espagne*

## CHANGEMENT CLIMATIQUE ACCEPTER OU AGIR ?

---

*La fréquence et l'intensité des catastrophes naturelles évoluent-elles actuellement selon une vraie tendance ?*

*Si oui, existe-t-il un lien avec une modification déjà engagée du climat ? Quelle est, alors, la part de responsabilité de l'homme ? Les catastrophes naturelles sont-elles, finalement, une fatalité ?*

*Si les réponses à ces questions doivent être nuancées,*

*le constat sur l'année écoulée reste édifiant : inondations gigantesques au Pakistan, en Chine et en Australie, cyclone surpuissant en Australie, sécheresse historique en Chine, tempêtes dévastatrices et inondations en Europe, séismes majeurs en Haïti, au Japon, au Chili et en Nouvelle-Zélande.*

*Ces événements ont des effets le plus souvent désastreux, avant tout par le nombre élevé de victimes et les situations sanitaires résultantes parfois critiques.*

*Ils peuvent également provoquer des dégâts matériels immenses et ainsi fortement perturber les équilibres socio-économiques en place.*

## LE POINT DE VUE DES EXPERTS

Uwe ULBRICH / Porteur du projet AXA - Inondations à grande échelle en Europe  
Freie Universität Berlin / Allemagne



---

### OBJET DE L'ÉTUDE : LES INONDATIONS D'ENVERGURE EN EUROPE DANS LE CADRE DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Notre projet consiste en une étude interdisciplinaire entre météorologie et hydrologie ayant pour but d'évaluer les dégâts causés par les crues des rivières dans les conditions actuelles et l'impact du changement climatique sur l'évolution de ces risques en Europe. Les inondations d'hiver en Europe Centrale sont typiquement produites par une combinaison de la fonte des neiges et de longues périodes pluvieuses, tandis que les inondations estivales sont dues aux averses de pluie intenses, mais de courte durée. Ce qui rend ces inondations particulièrement dangereuses c'est le fait qu'elles soient capables de décaler le cœur du système de basse pression vers le Sud, provoquant des pluies torrentielles dans les montagnes d'Europe Centrale.

Nous cherchons à identifier les fronts climatiques et les séquences qui provoquent de telles inondations en été comme en hiver. Notre approche montre que ces épisodes extrêmes de neige

et de pluie ne sont pas correctement représentés dans les modèles de circulation globale que l'on utilise pour estimer les effets des augmentations de concentrations de gaz à effet de serre. De plus, le fait que les événements extrêmes soient tout simplement rares engendre une certaine incertitude quant à l'interprétation des signes du changement climatique, puisque les effets aléatoires peuvent exagérer ou au contraire masquer les changements d'ordre systématique. L'enjeu majeur est de pouvoir prévenir et évaluer le coût réel des dommages. Les estimations actuelles ne sont produites qu'à partir de données sur l'écoulement des rivières, mais le plus important c'est de calculer l'impact financier provoqué par les crues majeures en Europe Centrale en corrélation avec le nombre de décès qu'elles provoquent. Notre approche nous permet de contribuer aux progrès par la recherche interdisciplinaire entre l'hydrologie et la météorologie.

---

Ce projet est financé par le Fonds AXA pour la Recherche



Fonds AXA  
pour la Recherche



## LE POINT DE VUE DES EXPERTS

Erwann MICHEL-KERJAN / Relecteur académique du Fonds AXA  
pour la finance et l'économie Wharton Business School / États-Unis

---

### OBJET DE L'ÉTUDE : CATASTROPHES NATURELLES, LA SCIENCE CONTRE LES RISQUES

Aux États-Unis, le « 11 septembre 2001 » et la succession rapide d'événements climatiques extrêmes qui ont suivi ont provoqué une crise de l'assurance catastrophe. Nous assistons à une sévère redéfinition de la couverture financière de ces risques. Les assureurs privés n'avaient anticipé ni une telle « série noire », ni que le pouvoir politique interviendrait si radicalement.

Entre marché et politique, le débat est houleux. Les assureurs privés voudraient augmenter leurs primes pour refléter cette nouvelle ère de catastrophes, mais le régulateur s'y oppose pour ne pas affecter l'économie locale. Certaines grandes compagnies quittent donc les régions côtières pour réduire leur exposition. C'est le cas du géant State Farm en Floride par exemple. Le rôle des assureurs publics, qui offrent de l'assurance à bas coût, en est très largement renforcé. En l'espace de trois ans, après l'ouragan Katrina en 2005, l'assureur de l'État de Floride, Citizens, a pris la première place sur son territoire. Un comble au pays du « tout marché » !

La difficulté est que ces assureurs d'État ne disposent pas de réserves suffisantes pour faire face à une nouvelle série de catastrophes. Leurs prix sont beaucoup trop bas. En cas de déficit, ce seront tous les assureurs opérant en Floride qui devront payer, comme la loi les y oblige. Il n'est donc pas surprenant que leurs concurrents privés se retirent. Une méthode « alternative » à l'assurance traditionnelle est en plein essor : l'émission d' « obligations catastrophes », dits « cat bonds », sur les marchés financiers. En octobre dernier, le gouvernement du Mexique a ainsi transféré pour 290 millions de dollars d'exposition (ouragans et séismes).

Placer des actifs à risque sur les marchés financiers n'est pas une idée très en vogue depuis la crise des « subprimes ». Mais l'indice de ces obligations n'a quasiment pas cessé de grimper depuis 2005. Dans tous les cas, les secteurs public et privé devront développer de nouvelles solutions de couverture financière mieux adaptées aux risques d'aujourd'hui.



## NOTRE ANALYSE POUR AXA, AIDER SES CLIENTS TOUCHÉS PAR UNE CATASTROPHE NATURELLE, C'EST D'ABORD PRÉVOIR LE RISQUE GLOBAL.

---

*David CADOUX*

*Directeur risques Dommages, Group Risk Management*



---

*Les assureurs ont un rôle clé et bénéficient d'un positionnement unique pour tenter d'atténuer les conséquences néfastes des catastrophes naturelles. Nous sommes en première ligne face au risque et avons le devoir de le mesurer précisément, afin de garantir la pérennité des couvertures financières délivrées à nos clients à la suite d'une catastrophe. Nous devons, en particulier, vérifier que nous ne sous-estimons pas les impacts potentiels de ces périls sur nos portefeuilles.*

*Il est crucial d'avoir une vision prospective de ces risques en estimant leur évolution potentielle. À cet égard, l'effet du changement climatique sur les risques de source atmosphérique constitue l'un des thèmes qui mobilise le Fonds AXA pour la Recherche. La recherche doit aussi porter sur le financement de l'indemnisation de ces catastrophes naturelles.*

*Le transfert de ces risques aux marchés financiers et la mise en place de partenariat public-privé sont deux voies qu'il faut continuer d'explorer.*

*Nous devons aussi savoir tirer profit de l'innovation technologique pour développer des systèmes d'alerte pour les populations concernées par la survenance d'une catastrophe naturelle.*

*Nous avons l'expertise, les moyens et les données, nous savons par exemple que 80% des richesses mondiales sont concentrées sur les côtes et près des fleuves. Il est donc essentiel de partager nos connaissances et d'agir en proposant des solutions à nos clients.*

---

→ Si nous nous engageons à développer des actions concrètes pour réduire notre propre impact environnemental, notre mission d'assureur se porte aussi sur la pédagogie et l'accompagnement de nos clients en proposant des solutions qui valorisent les comportements écologiques et participent à la lutte contre le changement climatique.

---

→ ABDALLAH BAKKOURY / *Directeur Technologies Postes de Travail  
AXA Technology Services France*



---

### Réduire la consommation électrique du Groupe passe aussi par l'informatique

Afin de contribuer aux engagements de réduction de la consommation d'électricité du Groupe de 20 %, AXA Technology Services et certaines entités opérationnelles ont travaillé ensemble sur une initiative de «Green IT» (informatique durable) : une mise hors tension systématique des ordinateurs. L'équipe a encouragé et animé le partage des meilleures pratiques entre entités afin de permettre à chacune d'elles de définir la solution la mieux adaptée à ses besoins. AXA UK, par exemple, a installé sur tous ses PC un nouveau logiciel baptisé «Night Watchman» («veilleur de nuit»). Ce logiciel éteint automatiquement les ordinateurs à 20h 15 chaque jour de la semaine, puis les rallume le lendemain matin à 6h 45. Ils sont également mis hors tension durant le week-end. Une économie de plus de 150 000 livres sterling devrait être

réalisée grâce à la réduction de notre consommation d'électricité en 2010. Nous devrions, par ailleurs, réduire de plus de 1 000 tonnes (soit 40 %) nos émissions de CO<sub>2</sub> au cours de la même période.

10 entités ont engagé le déploiement complet de leur solution de gestion de l'alimentation sur PC pour 2010/2011 : AXA UK, AXA Suisse, AXA France, AXA Global Solutions, AXA Med LA, AXA Allemagne, AXA Belgique, AXA Australie, AXA Life Japan et AXA Equitable.

7 autres entités se sont engagées, en 2010, à explorer de manière approfondie les possibilités de réduction de la consommation électrique des postes de travail : GIE AXA, AXA Banque, AXA Assistance, AXA Corporate Solutions, AXA Mexique, AXA Investment Managers et AXA Europe Centrale et de l'Est.

→ NICK KIDD / *Directeur Souscription, Partenariats Professionnels  
AXA Royaume-Uni*



### Réparer les dommages par des solutions respectueuses de l'environnement

Les Britanniques émettent 9,7 tonnes de CO<sub>2</sub> par an en moyenne et leur consommation domestique représentant environ 30% des émissions carbone. À partir de ce constat, l'équipe d'AXA Royaume-Uni a conçu la première assurance dommages habitation « M&S Green Product » qui prévoit le remplacement des équipements électriques endommagés lors d'un sinistre par un matériel équivalent permettant de réduire la consommation d'énergie, de réaliser des économies et de diminuer l'émission de CO<sub>2</sub>. Pour 85% des consommateurs, ce type d'offre est très attractif et apporte une vraie solution pour les aider à agir concrètement sur leur empreinte carbone. La couverture prévoit aussi, en cas de

nécessité de reconstruction de l'habitation, une conformité au Code du logement durable avec l'utilisation de matériaux qui permettent d'améliorer l'efficacité énergétique en utilisant par exemple du bois issu de forêts gérées durablement et en prévoyant une isolation efficace. De plus, les déchets plutôt que d'être envoyés à la décharge sont recyclés. Ce processus aboutira à une réduction de 44% en termes d'émissions de CO<sub>2</sub> pour les habitations concernées.

L'offre est diffusée par le réseau très populaire des magasins Marks et Spencer ainsi que par plusieurs sites internet. Plus de 40000 polices ont déjà été vendues depuis le lancement en janvier 2010.

→ JOHNNY TRIOEN / *Administrateur du siège d'AXA en Belgique*



### Des bâtiments respectueux de l'environnement

La rénovation du site d'AXA Belgique à Anvers a été l'occasion de faire évoluer le bâtiment vers une réalisation plus soucieuse de l'environnement. Les deux anciens sites ont été rassemblés en un seul site « vert », mieux desservi par les transports publics. La consommation de gaz du bâtiment a été réduite de 30% et celle d'électricité de 50%, ce qui a permis de réduire de 900 tonnes l'em-

preinte carbone du bâtiment, soit l'équivalent de 32000 arbres sauvés. À l'occasion de l'inauguration du nouveau site, nous nous sommes engagés à participer au projet de rénovation d'un parc tout site proche, lieu d'échange important pour le quartier. À terme, des actions associant AXA Atout Cœur et le réseau d'action sociale du quartier sont également programmées.





# FÉDÉRER ET PILOTER LES ÉNERGIES POUR RESTAURER LA PROFITABILITÉ TECHNIQUE

Dans un marché toujours difficile et marqué par de nombreuses catastrophes naturelles, l'activité dommages a généré un chiffre d'affaires de 27 milliards d'euros, soutenu par l'activité « particuliers », celle des marchés à forte croissance et par le direct. La ligne de métier « Global P&C », nouvellement créée, a porté les initiatives essentielles à la rentabilité et à la croissance. Nous sommes désormais présents dans plus de 30 pays avec plus de 55 millions de clients sur le marché du dommages et cette nouvelle organisation nous aide à porter une vision globale tout en restant en prise directe avec les marchés locaux.

## Assurance dommages

N° 1 → France - Belgique - Suisse

N° 2 → Ukraine - Maroc - Espagne - Mexique

N° 3 → Irlande - Vietnam - Portugal - Singapour

N° 4 → Allemagne - Russie - Liban - Qatar

N° 5 → Royaume-Uni - Arabie Saoudite - Émirats Arabes Unis



Mise en place en 2010, la ligne de métier dommages «AXA Global P&C» a l'ambition de créer une véritable communauté de spécialistes, vecteur de convergence et d'économies d'échelle et support des objectifs opérationnels des entités. Une gouvernance transverse et 4 centres de compétences ont été mis en place – assurance des particuliers, assurance des entreprises, gestion des sinistres et réassurance – cette organisation va nous permettre de capitaliser pleinement sur la taille globale du Groupe.

Enfin, trois priorités opérationnelles ont été identifiées pour l'assurance dommages : la restauration de la rentabilité technique, la transformation de notre modèle opérationnel pour améliorer la compétitivité, et la croissance *via* l'augmentation de notre présence sur les marchés émergents et le développement de nos activités directes.

### → Se réinventer dans un environnement en pleine évolution

Chaque pôle de compétences a entamé des chantiers pour renouer avec la rentabilité. Nous détenons des positions de leaders sur de nom-

breux marchés qu'il s'agit de préserver et de développer dans un contexte en pleine mutation. Changement d'habitudes de consommation des clients, montée en puissance de l'assurance directe et concurrence de plus en plus forte sont autant de sujets sur lesquels nous avons avancé en 2010.

De plus, la fréquence et le coût des sinistres augmentant, il est primordial de garder une attention soutenue à l'efficacité et à la rentabilité de nos opérations. Pour améliorer la rentabilité des activités dommages, la ligne de métier définit une réponse appropriée en favorisant l'échange de bonnes pratiques notamment pour l'application des politiques tarifaires plus adaptées.

Pour chaque pays, nous déterminons le prix de nos produits en fonction de la réalité des sinistres locaux, les tarifs proposés ne sont pas soumis aux évolutions de la sinistralité des autres régions.

En 2010, le chiffre d'affaires de l'activité a été soutenu par des majorations tarifaires moyennes de 3,1% et la rentabilité s'est améliorée de 2 points.

**+ 26%**  
c'est la croissance  
de l'activité dommages  
en Asie en 2010

**AXA EST LE 4<sup>e</sup>**  
assureur dommages mondial



## → Adapter nos modèles de distribution

Les catastrophes naturelles comme Xynthia ont, une nouvelle fois, montré la force des réseaux traditionnels qui ont su réagir très rapidement et mettre en place un service client pointu et adapté à la situation. Le Groupe poursuit le développement de ces réseaux.

Pour la deuxième année consécutive, AXA a réalisé en mai dernier la semaine internationale du recrutement à destination des distributeurs. Cette année, elle avait lieu en même temps dans huit pays (Allemagne, Espagne, États-Unis, France, Italie, Japon, Mexique et Suisse) ayant la même volonté de mettre à bord les distributeurs pour faire d'AXA leur société préférée.

Sur le marché des particuliers, l'une des clés de la croissance réside aujourd'hui dans notre capacité à adapter notre offre et notre mix de distribution aux aspirations des consommateurs, à travers une approche multi-accès. C'est particulièrement vrai pour les produits les plus simples comme l'assurance auto – qui représente 40% de l'activité dommages du Groupe. Nos réseaux propriétaires doivent pouvoir en tirer bénéfice, en y voyant

l'opportunité de ventes additionnelles, ou de ventes de produits et services à plus forte valeur ajoutée.

Le Portugal utilise internet pour développer le nombre de ses clients en proposant une adhésion en ligne à la carte AXA Club. Cette carte est le support d'un programme complet d'accueil et de fidélisation des nouveaux assurés. Elle permet de nouer avec eux un contact privilégié, à travers des avantages réservés aux membres comme des remises sur achats pour les porteurs de cartes dans les enseignes partenaires. Mais elle est aussi destinée à enrichir la base de données avec les coordonnées mobile et e-mail des clients. Objectif atteint : fin 2010, le site AXA net comptait 35 000 nouveaux membres et plus de 550 000 transactions avaient été effectuées avec la carte AXA Club.

En Pologne, AXA Direct a lancé en mars 2010 un produit d'assurance destiné aux motards avec un couplage possible avec l'assurance auto. Pour répondre aux attentes de ce public, cette offre couvre l'équipement du motard, une indemnisation compétitive pour l'assurance individuelle accident ou encore la mise à disposition d'un véhicule de courtoisie.

## AXA SEGUROS EST CLASSÉ N° 1<sup>(1)</sup> EN ESPAGNE DES COMPAGNIES D'ASSURANCE

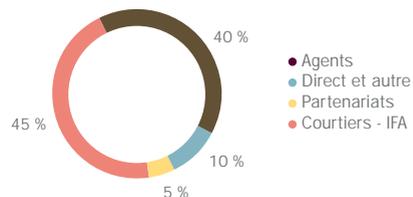
présentes sur le web en 2010. Grâce à sa stratégie offensive, AXA Seguros a multiplié par 2 le nombre de clients qui accède à ses services via le net

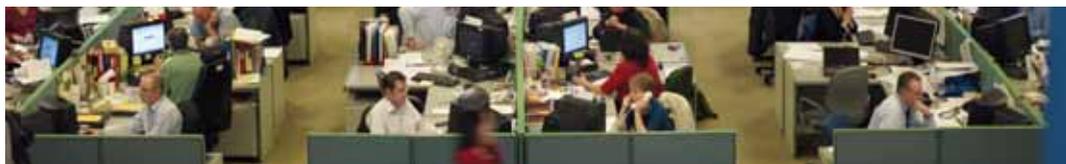
(1) Classement réalisé par l'organisme indépendant Aseguradora.

### Réseaux propriétaires de premier plan

Chiffre d'affaires 2010 par réseau

Total : 27,4 milliards d'euros





Sur le marché britannique, l'année a été marquée par l'entrée de la marque AXA sur le marché de l'assurance auto en direct avec une offre pour les conducteurs chevronnés. Une étude de marché a permis de montrer que ces conducteurs exigent davantage de leur assureur. Ils souhaitent que leur expérience soit valorisée. Avec plus de 50 000 polices souscrites, ce lancement a été un succès porté par les avantages de cette offre : un important bonus, une voiture de remplacement gratuite, une garantie personnelle du conducteur de 1 million de livres, une option pour effectuer toutes les transactions en ligne, et un centre d'appel avec une assistance téléphonique pour les sinistres disponible 24 heures/24.

D'autres produits se prêtent aussi à la distribution par le net. Ainsi, une offre de protection juridique accessible exclusivement sur internet a été proposée par AXA France. La souscription s'effectue entièrement en ligne, sans papier ni devis, ni déplacement. Elle propose les garanties essentielles de protection juridique à un tarif unique qui en fait l'offre la moins chère du marché.

Ainsi les technologies de l'information nous permettent de multiplier les points de contact et de

répondre à des clients de plus en plus exigeants et à la recherche d'informations avant l'acte de souscription.

Enfin, notre recentrage sur les besoins clients a amené AXA Malaisie à imaginer, en partenariat avec l'Association Malaisienne pour les aveugles, un produit de couverture des accidents personnels pour les non-voyants. SmartAid couvre le décès, l'invalidité permanente, les dépenses médicales liées à un accident et les frais d'obsèques, sans surprime.

### → Placer le client au cœur de nos préoccupations

Nous plaçons naturellement le client au cœur de nos préoccupations. En 2010, nous avons progressé dans la segmentation des typologies de clients pour lesquels nous sommes capables d'apporter des réponses adaptées et créatrices de valeur.

L'offre de prise en charge de la voiture accidentée au domicile du client pour être déposée dans un garage agréé, puis ramenée une fois réparée, en est une traduction. Nos coûts sont maîtrisés par une négociation en amont avec les réseaux de garagistes. Cette offre, qui a pour vocation à être déployée, est proposée depuis 2010 par Direct

**6%**

du chiffre d'affaires  
dommages est réalisé  
sur internet

### AXA DENT

un service disponible sur Smartphone  
a été développé par le Royaume-Uni  
pour aider les automobilistes à effectuer  
leur déclaration de sinistre



Assurance. Une étude, menée en 2009 auprès d'automobilistes assurés par AXA, montre que 97% d'entre eux considèrent ce service comme un véritable avantage.

### → Valoriser les comportements responsables de nos clients

Pour répondre aux préoccupations et enjeux environnementaux ou sociétaux, nous développons des offres encourageant les comportements responsables de nos clients. Par exemple, pour le marché automobile, nous proposons des produits avec des politiques tarifaires en fonction du kilométrage et accompagnons les tendances qui se déplacent vers le marché des voitures hybrides ou à bas rejet. Nous devons construire des offres capables de démontrer leur pertinence et leur qualité environnementales. D'un point de vue sociétal, notre capacité à enrichir nos offres par des services d'éducation ou d'aide à la formation est un autre axe déterminant.

De nombreuses initiatives vont dans ce sens ainsi AXA Grèce récompense les automobilistes qui utilisent un véhicule hybride.

65 % des sinistres entrent dans la catégorie «tôle froissée» et des conseils de comportement simples peuvent modifier ces résultats, c'est le constat qu'a fait AXA Irlande. Un programme de formation des conducteurs a donc été mis en place. Cet exemple a été suivi par le Luxembourg qui a adapté et réutilisé l'idée.

### → La gestion des sinistres, un moment crucial

Avec 10 millions de clients indemnisés par an, l'optimisation de la gestion des sinistres est une source de bénéfices immédiatement mesurable dans le compte de résultat, mais surtout qui se traduit dans la satisfaction de nos clients. En 2010, nous avons relevé notre niveau d'ambition dans le prolongement de notre stratégie «Claims 2012»<sup>(1)</sup>.

Ainsi nos objectifs portent sur quatre axes : continuer à faire baisser significativement la fraude et les paiements indus ; réduire les coûts de nos prestations en continuant à améliorer la qualité de service et en intégrant mieux nos fournisseurs dans la chaîne de valeur ; moderniser la gestion des sinistres en exploitant mieux les

(1) Sinistres 2012.

## 835 000

nouveaux contrats nets  
en dommages dans les pays  
à forte croissance

## PLUS DE 2 MILLIONS DE DOLLARS

ont été versés en réparation des sinistres  
subis aux clients d'AXA Equitable en 2010



nouvelles technologies et en améliorant les convergences des systèmes d'informations ; et enfin incarner toujours mieux les valeurs de la marque à chaque étape de notre relation client par une gestion personnalisée et proactive.

Au-delà de l'indemnisation, la qualité de la relation avec les assurés se joue aussi dans le traitement global du sinistre et dans le contact direct qui s'établit à cette occasion, parfois dans un contexte difficile. Le rôle des régleurs de sinistres est à cet égard essentiel. Pour mieux faire connaître leur réalité quotidienne aux collaborateurs du Groupe, les équipes Sinistres animent régulièrement des ateliers dédiés à la gestion des sinistres, les Claims Day. En 2010, 7 400 collaborateurs de 15 entités ont participé à cette opération qui leur a permis d'acquérir une meilleure connaissance du métier de la gestion des sinistres.

**→ Assurance aux entreprises, optimiser le développement profitable**

Pour l'activité dommages « entreprises » qui représente 38 % de l'activité, trois projets opérationnels visant à optimiser le développement profitable ont été engagés : la mise en place d'une offre inter-

naionale pour les PME, le lancement d'offres segmentées par industries et la mobilisation de notre expertise commerciale dans les pays matures pour la porter vers les marchés émergents à fort potentiel.

Une meilleure segmentation des offres d'assurance dommages aux entreprises va nous permettre de construire un portefeuille d'offres. Nous prévoyons de mettre au point une vingtaine d'offres de niche, qui seront lancées à raison de 2 ou 3 offres par an d'ici 5 ans. En 2010, deux premières offres de ce type, respectivement destinées au secteur des technologies de l'information et au secteur de l'hôtellerie et de la restauration, ont été lancées. Alors que 10% des PME européennes se développent à l'international, nous souhaitons accompagner nos clients avec des solutions complètes. L'année 2010 a donc été consacrée à la préparation d'une offre internationale, lancée au premier trimestre 2011 dans 5 marchés majeurs, le Royaume-Uni, la Belgique, l'Allemagne, la France et la Suisse.

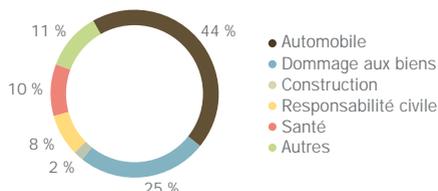
Le travail de segmentation de nos offres prend aussi en compte les tendances en matière de développement durable. Ainsi, AXA France a

**30%**

c'est la contribution de l'activité dommages au chiffre d'affaires du Groupe

Répartition du chiffre d'affaires dommages par métier en 2010

Total : 27,47 milliards d'euros





adapté son offre BTPlus aux artisans et soutient l'initiative de la CAPEB (Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment) en matière d'environnement durable. En créant la marque ECO Artisan®, délivrée par un organisme indépendant (QUALIBAT), la CAPEB atteste de la capacité de l'artisan à réaliser une évaluation thermique de l'habitat et à proposer des solutions adaptées pour l'améliorer. BTPlus Spécial Eco-Artisan® est la réponse multirisque d'AXA France. Elle offre une couverture complète adaptée aux besoins des artisans du bâtiment pour les risques de leurs métiers et protège les « ÉCO Artisans » des conséquences d'éventuelles erreurs commises dans le cadre de leurs compétences.

### → Réassurance, la colonne vertébrale du Groupe

La réassurance est une des activités les plus intégrées puisqu'elle protège le Groupe avec des couvertures extérieures (7 400 cotations de risques en 2010 pour toutes les entités), analyse les portefeuilles de risques des entités, négocie leurs contrats auprès des 50 réassureurs mondiaux et agrège les demandes afin de mettre en

commun les souscriptions de risques émergents ou techniquement spéciaux, comme les énergies nouvelles. Son intégration au sein de la ligne de métier dommages a donc été très naturelle, puisque c'est un maillon à part entière de la chaîne de production de l'assurance : chaque nouveau produit doit pouvoir être réassuré, et une vision globale nous permet de rapprocher les risques de différentes entités dans le monde et de les consolider.

Le centre de compétence réassurance est en contact avec toutes les entités du Groupe auprès desquelles il a un rôle de prestataire de services opérationnels. Il s'est fixé 3 objectifs : optimiser le résultat de réassurance du Groupe, améliorer nos protections contre les sinistres fréquents et optimiser les niveaux de rétention de chaque entité.

### → AXA Corporate Solutions, des solutions innovantes

Dans un contexte économique peu porteur, AXA Corporate Solutions, spécialiste des grandes entreprises, a enregistré une bonne performance en 2010, avec un résultat opérationnel en progression de 22%. Cette progression est due à

## AXA CORPORATE SOLUTIONS

parmi les 5 premiers assureurs  
des grandes entreprises en Europe



deux atouts stratégiques. Le premier est porté par notre expertise de la prévention des risques, qui nous permet de fournir à nos clients des outils adaptés pour identifier et maîtriser leurs risques. Deux outils ont été développés, le premier SeaEval, pour le secteur Marine, permettant d'analyser les risques liés au transport de marchandises partout dans le monde et le second, casualty@risk, pour les risques de responsabilité civile. Autre atout décisif : notre capacité à accompagner nos clients lorsqu'ils souhaitent s'implanter dans des pays émergents. Après l'Asie et le Golfe arabe, AXA Corporate Solutions a poursuivi en 2010 son développement vers l'Amérique latine et notamment le Mexique. Cette stratégie se révèle gagnante : outre l'accompagnement de clients européens dans ces pays, le chiffre d'affaires réalisé en Asie et dans le Golfe auprès de clients locaux connaît une croissance annuelle de plus de 20 % depuis plusieurs années.

### → AXA Assistance, un processus de transformation

Avec plus de 30 filiales dans le monde, AXA Assistance a enregistré un chiffre d'affaires de 929 mil-

lions d'euros en 2010, en hausse de 3% à taux de change constant par rapport à 2009.

AXA Assistance s'est engagée, dès le début de l'année, dans un processus de transformation consistant à la fois à se focaliser sur son cœur de métier – auto, habitation, domicile et santé – et à envisager de nouvelles orientations pour son modèle opérationnel.

L'année a été marquée par des crises successives complexes : intempéries en Europe, dont la tempête Xynthia, ou encore catastrophes naturelles comme le nuage de cendres islandais. La terre a tremblé au Chili et en Haïti. La Thaïlande a connu de sévères émeutes à Bangkok, créant dans cette région très touristique de réelles difficultés pendant plusieurs semaines. Du Canada au Brésil, en passant par l'Afrique du Sud, l'Italie ou la Turquie, toutes nos grandes régions ont été frappées et les équipes d'AXA Assistance, mutualisant leurs moyens, se sont mobilisées autour de ces événements exceptionnels.

AXA Assistance a poursuivi en 2010 le développement de ses activités et de son offre pour ses quatre principaux métiers.

En automobile, AXA Assistance a remporté plusieurs

## EN 2010, AXA ASSISTANCE

a assisté 6,4 millions  
de clients



appels d'offres majeurs, notamment pour les véhicules électriques de grands constructeurs automobiles pour l'Europe. Elle continue à développer avec d'autres constructeurs internationaux, pour leurs véhicules thermiques, des accords globaux sur le monde entier.

Des applications Smartphone, offrant aux conducteurs des services liés aux technologies de géolocalisation, ont été nouvellement créées.

En voyage, AXA Assistance poursuit la diversification de la distribution de son offre conjointe assurance et assistance.

Pour le domicile, les efforts ont porté sur le maintien à domicile des personnes dépendantes. L'offre «retour d'hospitalisation» propose une aide à domicile pendant les 10 jours qui suivent le retour à la maison. L'offre Albatros permet à la victime d'un accident corporel grave de bénéficier de l'accompagnement d'un médecin vers un nouveau projet de vie et du financement des équipements nécessaires pour assurer sa mobilité.

En santé, AXA assistance a développé un nouveau service baptisé Equilibrio en partenariat avec Pluridis (sa filiale spécialisée dans l'accompagne-

ment et le management du stress et des risques psychosociaux et Itelis société d'ingénierie et de services dans la santé) pour les entreprises qui souhaitent prévenir ou gérer les risques psychosociaux.

Dans le domaine de la sécurité, AXA Assistance finalise une offre qui propose à la fois une assistance voyage, et une garantie spécifique à destination des expatriés ou des collaborateurs d'entreprise qui voyagent souvent à l'étranger. En cas de conflit ou de difficultés, ils pourront ainsi être localisés en très peu de temps et être évacués si cela s'avère nécessaire.

---

→ AXA Assistance a été choisi par la société Visa pour devenir le fournisseur mondial de services de concierge pour les détenteurs de ses cartes de paiement dans les régions Amériques, Pacifique, Europe Centrale, Moyen-Orient et Afrique.

---



Gestion d'actifs



03

---

NOUVELLE NORMALITÉ ÉCONOMIQUE

---

# SUBIR OU S'ADAPTER ?

---

*« Pour moi, investir est devenu une décision plus complexe qui engage ma responsabilité de femme et de citoyenne autant que mon avenir personnel. »*

*Sara GORI, États-Unis*

## NOUVELLE NORMALITÉ ÉCONOMIQUE SUBIR OU S'ADAPTER ?

---

*Crise, volatilité, endettement, effondrement des économies, problème de financement des retraites, désengagement des états, financement des catastrophes naturelles, évolution des réglementations, émergence des pays en voie de développement, autant de tendances qui suscitent l'inquiétude, l'incompréhension et parfois la défiance du public vis-à-vis des systèmes financiers.*

*Ce changement global de l'économie, cette « nouvelle normalité », maintient les investisseurs, les régulateurs et les responsables politiques dans l'incertitude. Alors comment trouver un juste équilibre entre prudence et recherche d'opportunités ? Et si les turbulences actuelles avaient pour résultat d'encourager l'essor de solutions d'investissement durables et responsables, tout en soulignant l'importance d'une réglementation efficace et juste, et d'une gestion rigoureuse du risque ? Ce serait un véritable progrès.*

## LE POINT DE VUE DES EXPERTS

Yehuda IZHAKIAN / Bénéficiaire d'une bourse post-doctorale AXA

La prise de décision financière face à l'ambiguïté

Université de Tel-Aviv / Israël



---

### OBJET DE L'ÉTUDE : LA PRISE DE DÉCISION FINANCIÈRE FACE À L'AMBIGUÏTÉ

Depuis une dizaine d'années, il est acquis que les modèles financiers utilisés actuellement ne nous mettent pas à l'abri de certaines dérives observées dans le monde financier, comme par exemple, la crise récente des «sub-prime»<sup>(1)</sup> et ses conséquences mondiales. Ces modèles ne permettent pas d'appréhender les zones d'incertitude dans leur globalité.

Mon travail consiste à définir de nouveaux modèles d'évaluation financière qui réduisent la zone d'incertitude, autrement dit qui réduisent l'ambiguïté. Nous cherchons à créer un modèle plus réaliste, qui substituerait des modèles plus précis qui envisageraient des événements probables et leurs conséquences monétaires aux standards couramment utilisés trop restrictifs et basés sur des suppositions.

C'est donc des questions fondamentales sur la nature de l'ambiguïté auxquelles nous sommes confrontés. Quel est son impact sur la composition idéale

d'un portefeuille d'investissement ? L'ambiguïté mène-t-elle à une épargne plus importante en comparaison des formulations de risque standard ? Existe-t-il des cas où l'ambiguïté et le risque se renforcent (ou s'affaiblissent) mutuellement ? Comment peut-on mesurer le niveau d'ambiguïté ? Est-il possible d'éliminer l'ambiguïté ou de la réduire par une diversification ?

Mes recherches portent principalement sur le développement d'un modèle qui pourra capter et faire la distinction entre l'effet ambiguïté et l'effet risque en adoptant une approche pluridisciplinaire combinant des pratiques associées aux théories des probabilités, de la décision, et de la modélisation financière.

Il s'agit donc d'améliorer notre compréhension de l'impact de l'incertitude sur les processus de prise de décision financière et sur la valeur des actifs financiers pour limiter les dérives et leurs conséquences.

(1) Prêts hypothécaires.

---

Ce projet est financé par le Fonds AXA pour la Recherche



Fonds AXA  
pour la Recherche



## LE POINT DE VUE DES EXPERTS

*Elena PIKULINA / Bénéficiaire d'une bourse doctorale AXA*

*Les dangers de la cupidité et de la peur dans la prise de décision financière  
Université de Tilbur / Pays-Bas*

---

### OBJET DE L'ÉTUDE : LES EFFETS DES SYSTÈMES DE RÉCOMPENSE DANS LA PRISE DE DÉCISION FINANCIÈRE

L'objectif de mes recherches est de comprendre les effets des dispositifs de récompense sur les stratégies, performances et comportements des traders en fonction des événements économiques. Un trader est un individu qui investit des fonds pour le compte d'une société ; il est censé en maximiser le rendement. La manière habituelle de motiver un gestionnaire de fonds, pour qu'il maximise les rendements, est de lui attribuer un pourcentage sur les gains qu'il réalise sous forme de récompense.

Je me suis focalisée sur deux systèmes de récompense – l'un linéaire et l'autre convexe – et leurs impacts sur le comportement du trader en fonction de l'environnement économique. Avec un système de récompense linéaire, le trader perçoit un pourcentage fixe sur le montant gagné, tandis qu'avec un système convexe, le pourcentage augmente avec le rendement.

J'ai réalisé une expérience impliquant 120 personnes, afin de déterminer les différences comportementales d'un trader en fonction de ces deux systèmes de récompense, en créant une Bourse artificielle où les participants vendent et achètent des actions. J'ai fourni aux participants des informations sur les titres, nécessaires à leurs prises de décisions financières, comme les résultats historiques, les provisions sur les résultats à venir, les valeurs actuelles et historiques de l'indice du marché et les cours de Bourse de l'action. Toutes ces données viennent des marchés réels, mais ont été redimensionnées pour empêcher les participants d'identifier les « vrais » titres. Comprendre les comportements adoptés en fonction du système de récompense aidera les sociétés d'investissement à créer de meilleurs dispositifs de récompense pour leurs gestionnaires et à introduire des « coupes circuit » aux opérations de Bourse pour prévenir les effondrements.

---

*Ce projet est financé par le Fonds AXA pour la Recherche*



**Fonds AXA**  
pour la Recherche

# NOTRE ANALYSE

## CHEZ AXA, NOTRE MISSION DE PROTECTION NOUS CONDUIT À DÉVELOPPER DES SOLUTIONS D'INVESTISSEMENT DURABLES ET RESPONSABLES

---

*Dominique CARREL-BILLIARD*  
*Directeur général d'AXA Investment Managers*



---

*Alors que nous entrevoyons la sortie d'une crise qui a bouleversé tous nos repères, nous devons désormais composer avec une « nouvelle normalité économique ». Nous devons aussi prendre en compte les tendances structurelles d'avant crise qui n'ont pas disparu : vieillissement de la population des pays riches, destruction de la biodiversité, modification des modèles de consommation ou encore voix montante des marchés émergents. Parce que les gérants d'actifs sont des acteurs déterminants dans la chaîne de création et de préservation des richesses, nous avons un rôle essentiel : faire fructifier les actifs d'investisseurs. À leur tour, ces investisseurs produisent des biens et services, innovent, mettent en œuvre des projets et ainsi contribuent à faire tourner le moteur de la croissance économique. Pour remplir efficacement notre mission et répondre aux contraintes propres à chaque investisseur, nous devons continuer à rechercher les meilleures solutions et proposer des produits sur mesure à nos clients. Mais il est essentiel de garder à l'esprit que nous avons également un devoir quasiment « civique » : celui de garantir que ces produits et solutions, les mécanismes et les outils financiers sur lesquels ils reposent ainsi que les risques qui leur sont associés sont bien compris par tous les clients.*

→ ELODIE LAUGEL / *Responsable de l'ingénierie financière,  
Investment Solutions, AXA IM*



## Face à des événements réglementaires mouvants, l'argent placé peut-il continuer à créer de la valeur

Solvabilité II est une réforme en profondeur qui vise à mieux calibrer les fonds propres exigés des compagnies d'assurance européennes en fonction des risques liés à leurs activités et leurs investissements.

C'est une évolution majeure et une adaptation non triviale pour les sociétés d'assurance qui devront gérer leurs actifs à la fois en s'assurant d'une adéquation actif-passif sur le long terme tout en surveillant le risque consommé à court terme. Ce double défi aura pour conséquence une prise de risque sélective des assureurs et un appétit au risque évoluant dans le temps selon leur situation de solvabilité et les conditions globales des marchés financiers.

En conséquence, ils seront amenés à définir plus fréquemment la mesure des

risques qu'ils souhaitent couvrir et celle de ceux qu'ils souhaitent garder. En impactant plus régulièrement leurs allocations d'actifs ces ajustements permettront d'optimiser leur rentabilité sur capital exigé.

Pour relever ce défi, toute la chaîne d'investissement doit ainsi intégrer ce nouvel objectif, de l'allocation d'actifs et la structuration de solutions adaptées, jusqu'à la gestion active de chaque classe d'actif. Les gestionnaires d'actifs qui seront capables d'intégrer dans leurs solutions et processus de gestion ce nouveau critère de risque, défini par le régulateur, seront à même d'optimiser les ratios Solvabilité II, de mieux gérer leur stabilité dans le temps et ainsi de continuer à créer de la valeur pour leurs clients assureurs.

→ CHRISTOPHE FRITSCH / *Responsable de l'équipe Insurance Linked  
Securities, AXA Structured Finance, AXA IM*



## Inclure les obligations catastrophes dans la gestion de portefeuille

Corrélation faible, performances stables, couple rendement-risque attrayant. Un miracle ? Non, ce sont les obligations catastrophe (*cat bonds*). Ces obligations, qui offrent aux investisseurs un rendement régulier et leur assurent le remboursement de la totalité du capital à échéance

– en l'absence de la survenance d'une catastrophe naturelle définie en amont –, bénéficient de presque toutes les qualités requises par les investisseurs. Elles ont aussi les qualités recherchées pour la diversification de leurs placements dans les classes d'actifs de gestion « alternative ».

Les catastrophes naturelles extrêmes sont très rares, mais quand elles arrivent les pertes assurables sont souvent énormes, à un point tel que les assureurs se protègent par le biais d'une couverture de réassurance traditionnelle. Depuis quelques années, les secteurs de l'assurance et de la réassurance ont compris l'intérêt de sponsoriser des obligations catastrophe, qui sont devenues entre-temps une autre source de réassurance.

L'inclusion de ces produits dans un portefeuille traditionnel augmente son efficacité. Tout d'abord car leur corrélation avec les classes d'actifs tradi-

tionnelles reste relativement faible – par définition, des événements macro-économiques ou financiers n'ont pas d'impact sur la survenance d'une catastrophe naturelle ; mais aussi puisqu'ils sont peu volatils et offrent un couple rendement-risque attrayant.

Grâce à l'expertise en finance structurée d'AXA Structured Finance, AXA IM dispose d'une équipe sophistiquée, au carrefour des marchés des capitaux et de l'assurance, et spécialisée en investissements en obligations catastrophes et en ILS (Insurance Linked Securities ou titres financiers liés créance adossés à des risques assurantiels).

→ LISE MORET / *Analyste quantitatif senior,  
Investissement responsable, AXA IM*



## Une application web pour aider les gérants à mieux prendre en compte les critères ESG dans la gestion de leurs portefeuilles

Pour permettre aux gérants des différentes expertises d'AXA IM de suivre le profil extra-financier d'un large univers de valeurs européennes, nous avons imaginé une application web, le RI Search. C'est pour eux l'opportunité d'intégrer les dimensions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans leur processus d'investissement. Cet outil associe la recherche de l'équipe Investissement Responsable d'AXA IM à celle des meilleures agences de notation extra-financière. Avec le RI Search, le gérant dispose désormais d'une plateforme de screening des critères ESG

sur un univers de plus de 500 sociétés. Il a aussi la possibilité d'analyser son portefeuille par rapport à son benchmark sous l'angle ESG ainsi que sous celui des émissions carbone. Enfin, il a accès à toute la recherche de l'équipe IR (investissement responsable) d'AXA IM.

Au-delà de sa fonction première d'outil de travail centralisateur d'informations et d'analyses ESG, le RI Search constitue aussi un grand pas en avant vers l'objectif de mainstreaming<sup>(1)</sup> que s'est fixé AXA IM : la prise en compte des aspects extra-financiers dans la gestion traditionnelle.

(1) Qui consiste à diffuser la recherche ESG au sein de la gestion classique.





## GESTION D'ACTIFS FOURNISSEUR DE SOLUTIONS

En 2010, après trois années difficiles, les acteurs du marché de la gestion d'actifs ont retrouvé une équation économique plus positive. Pour AXA Investment Managers, 2010 aura été l'année du rebond avec une très bonne performance d'ensemble ralentie seulement par l'accident industriel subi par sa filiale de gestion action quantitative, AXA Rosenberg. La performance d'investissement s'est améliorée sur toutes les expertises. AllianceBernstein, avec un chiffre d'affaires et des actifs sous gestion en hausse, est également en voie de redressement.

### GROUPE AXA, 6<sup>e</sup> GESTIONNAIRE D'ACTIFS MONDIAL

**AXA Investment  
Managers**

**14<sup>e</sup>**

→ gestionnaire d'actifs mondial

**516**

→ milliards d'euros d'actifs  
sous gestion

**AllianceBernstein**

**20<sup>e</sup>**

→ gestionnaire d'actifs mondial

**362**

→ milliards d'euros d'actifs  
sous gestion



En 2010, l'activité gestion d'actifs a poursuivi la croissance avec laquelle elle avait renoué en 2009, principalement sous l'effet des politiques monétaires expansionnistes et des plans d'assouplissement monétaires à grande échelle mis en place par les banques centrales. AXA Investment Managers et AllianceBernstein, les deux sociétés de gestion d'actifs du Groupe, ont enregistré une hausse des actifs moyens sous gestion (+ 3%) à 878 milliards d'euros. L'évolution du mix produits d'AllianceBernstein et l'offre produits, toujours élargie, d'AXA Investment Managers ont permis de générer un chiffre d'affaires en hausse de 5% à 3 328 millions d'euros.

### → La solidité d'AXA IM

Dans un environnement toujours volatil, 2010 aura été l'année du rebond pour AXA Investment Managers, qui conserve son statut d'acteur important du secteur, avec 516 milliards d'euros d'encours gérés. Tandis que la performance d'investissement s'est sensiblement améliorée au sein de toutes les expertises, le travail de réorganisation initié voici plusieurs années, qui vise à proposer une large palette de style de gestion aux investis-

seurs, a commencé à porter ses fruits. Cependant, ces bons résultats ont été occultés par l'impact d'un accident industriel – une erreur de programmation – survenu chez AXA Rosenberg, la filiale de gestion actions quantitative d'AXA Investment Managers. Sans cet événement exceptionnel, qui a entraîné une forte décollecte et l'indemnisation des clients négativement impactés par cette erreur, AXA Investment Managers aurait présenté un bilan similaire à ceux d'avant la crise. Néanmoins, AXA Investment Managers présente une capacité de croissance intacte pour 2011, comme l'indique la collecte nette 2010 hors AXA Rosenberg : celle-ci a été positive sur la quasi-totalité des expertises (9,2 milliards d'euros), confirmant ainsi l'attractivité de l'offre.

Ainsi, AXA Fixed Income, l'expertise de gestion obligataire d'AXA Investment Managers, qui a été élue en 2010 « Best Large Fixed Income Fund House<sup>(1)</sup> » par Morningstar, a enregistré une collecte de 7 milliards d'euros. AXA Framlington, la plateforme de gestion discrétionnaire d'AXA Investment Managers, a collecté 2 milliards d'euros pour porter le total de ses encours gérés à plus de 20 milliards d'euros, et la marque commence à s'établir solidement auprès des institutionnels.

(1) Meilleur gestionnaire de fonds obligataires.

## NOVETHIC A DÉCERNÉ

le label ISR 2010 au Fonds AXA  
WF Framlington Human Capital



Les expertises de gestion alternative d'AXA Investment Managers ont, elles aussi, connu une année 2010 des plus positives. Avec plus de 4 milliards d'euros d'actifs sous gestion, AXA Fund of Hedge Funds est désormais un acteur très crédible de l'univers des fonds de hedge funds, tandis qu'AXA Real Estate (gestion immobilière) et AXA Private Equity (investissement non coté) sont positionnées, chacune dans leur domaine, comme des acteurs majeurs au niveau international. La préservation d'AXA Structured Finance au cœur des turbulences récentes s'avère un choix pertinent : à l'heure où l'intérêt des clients pour la gestion de produits structurés recommence à s'exprimer, l'expertise a su développer son offre et signer une excellente contribution au résultat net d'AXA Investment Managers.

Enfin, AXA Investment Managers entend tourner la page après les difficultés rencontrées par AXA Rosenberg en 2010. Après la découverte d'une erreur de programmation au sein de son système de contrôle des risques, AXA Investment Managers s'est lancée dans un travail de réparation des dommages occasionnés pour ses clients, tout en réorganisant et en clarifiant le modèle de sa filiale américaine. AXA Rosenberg est ainsi devenue

une filiale à 100 % d'AXA Investment Managers en novembre 2010. L'intégration totale de la nouvelle entité au sein du modèle multi-expert, entamée l'an dernier, se poursuivra en 2011 sur de nombreuses fonctions – distribution, gestion des gammes, mais aussi finance, juridique et ressources humaines.

Un travail de transparence, de rigueur et d'intégrité qui permet aujourd'hui à la filiale d'envisager son avenir de manière sereine, encouragée en cela par l'amélioration sensible et continue de sa performance d'investissement depuis plus d'un an.

### → Innover pour répondre aux nouvelles attentes des investisseurs

Parce que la capacité d'un gestionnaire de fonds à s'adapter au changement est essentielle pour pouvoir affiner et fortifier ses stratégies et processus d'investissement, AXA Investment Managers a poursuivi en 2010 le travail entamé voici plusieurs années sur son organisation et l'affirmation de sa personnalité de gérant.

La logique du modèle multiexpert – des plateformes de gestion autonomes partageant un certain nombre de fonctions support et placées

## AXA INVESTMENT MANAGERS

opère dans 23 pays

## 39 FONDS ONT ÉTÉ LANCÉS PAR AXA IM EN 2010,

dont 5 fonds obligataires  
et 4 fonds actions



sous l'égide d'une marque ombrelle créatrice de solutions – exigeait de mener un travail de fond sur l'organisation de la distribution. En dissociant les équipes de vente et celles de gestion et de développement produits, AXA Investment Managers a renforcé et responsabilisé ses équipes de distribution et de marketing opérationnel tout en tirant parti du regroupement, en un département unique, des forces dédiées à l'offre produit et à l'évolution de la gamme. Un rééquilibrage qui permet à AXA Investment Managers de jouer pleinement son rôle de « fournisseur de solutions » auprès des investisseurs, de façon plus rapide et plus pertinente.

Pour répondre à l'exigence de ses clients en gestion obligataire de mieux protéger leurs actifs contre les risques de taux et de duration, AXA Investment Managers a inventé un concept original de création de nouvelles parts dans certains de ses fonds. Baptisées « Redex » (pour « Reduction of Duration Exposure »), celles-ci, pour l'instant proposées dans les fonds AXA WF Global Inflation Bonds, AXA WF Euro Inflation Bonds et AXA WF Euro Crédit, sont déclinées en deux types de part : les parts standards d'une duration classique de l'ordre de 9 années en moyenne, et les parts à

duration réduite. La collecte, pour ce nouveau produit, s'est élevée à 260 millions d'euros en 2010.

L'environnement économique et financier, marqué notamment par un contexte de taux particulièrement bas et un retour à la croissance lent et progressif, a par ailleurs entraîné une nouvelle hiérarchisation des risques et de nouveaux comportements d'allocation.

Les investisseurs prêts à accepter un niveau de risque supérieur à celui des fonds monétaires souhaitent disposer de supports plus rémunérateurs sur un horizon d'investissement de plusieurs mois. Pour répondre à ces besoins, AXA Investment Managers a enrichi sa gamme de fonds obligataires court terme en lançant le fonds AXA Investment Managers Euro Fixed Income Moderato. D'une durée de 6 à 18 mois, ce produit obligataire vient compléter l'offre en se positionnant entre les sicav monétaires et les fonds obligataires plus longs.

Les différentes expertises ont, par ailleurs, poursuivi le lancement de produits nouveaux, destinés à accompagner la croissance de l'activité. Un fonds immobilier a été lancé au Japon, en partenariat avec Sumitomo Trust Bank, pour l'achat

## AXA INVESTMENT MANAGERS A REÇU 23 PRIX DE GESTION

**EN 2010** Parmi les prix les plus prestigieux remis à la société de gestion cette année, citons en particulier Morningstar, qui l'a élue « Best Large Fixed Income Fund House »



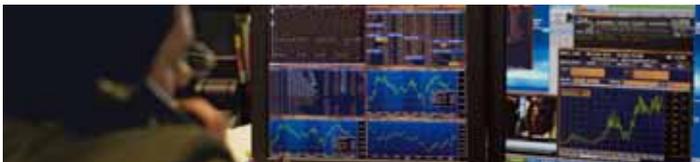
d'immeubles de bureaux à Tokyo. Une cinquième génération de fonds secondaire Private Equity a été proposée ainsi qu'une seconde génération de fonds infrastructure. Un produit de crédit immobilier, destiné aux promoteurs et aux investisseurs pour le financement de centres commerciaux et d'immeubles de bureaux, a été lancé sous le nom de CRE (Commercial Real Estate) par AXA Real Estate. Enfin, pour répondre aux exigences croissantes des clients en termes de préservation du capital et de rendement stable, AXA Investment Managers a créé, en 2010, une cellule dédiée à la gestion « total return ».

### → Attentifs aux marchés émergents

Outre ces innovations, AXA Investment Managers a pleinement contribué en 2010 à la stratégie de développement dans les marchés émergents poursuivie par le Groupe AXA. Aujourd'hui, si 85 % du marché mondial de gestion d'actifs se trouve en Europe, au Japon et aux États-Unis, AXA Investment Managers reste attentif aux évolutions à long terme de ces marchés en plein essor. Elle a développé, en réponse à cette exigence, une stratégie en trois volets. Celle-ci consiste avant

tout à capter les flux sortants d'Asie dans des produits offshore. D'autre part, le développement des expertises marchés émergents au sein de ses plateformes vise à répondre à la demande croissante des investisseurs occidentaux. Des équipes de spécialistes ont ainsi été constituées en gestion de taux (dette souveraine et dette crédit) et chez AXA Framlington en 2010. AXA Investment Managers a enfin noué ces dernières années plusieurs partenariats en Chine, en Inde et en Corée pour proposer aux investisseurs domestiques des solutions gérées localement. L'expérience la plus aboutie à ce jour est celle de la Corée du Sud : la joint-venture Kyobo AXA Investment Managers a été élue « Gérant d'actifs de l'année ». Mais ce n'est pas tout. Outre l'implantation d'AXA Real Estate en Asie en 2010, AXA Private Equity a tissé ces dernières années un solide réseau international, également en Asie avec une implantation à Singapour. AXA Private Equity, pour laquelle les marchés émergents pourraient représenter jusqu'à 15 % des actifs d'ici 4 ans, a également noué en 2010 un partenariat stratégique avec Resource Partners, un des principaux conseils en capital-investissement en Pologne. Cet accord lui offre un accès privilégié à

→ AXA Investment Managers a clarifié son identité d'investisseur en formalisant des convictions d'investissement communes à toutes ses expertises. Outre l'appartenance au Groupe AXA, qui lui confère une légitimité toute particulière dans la définition de solutions complexes pour investisseurs institutionnels internationaux, ces convictions rappellent le rôle social et économique des gestionnaires d'actifs qui ont la responsabilité d'optimiser l'allocation du capital qui leur est confié. ●●●



des opportunités d'investissement en Pologne et dans les Pays Baltes, où Resource Partners jouit d'une expérience et d'une expertise considérables.

→ **Pour 2011, un seul mot d'ordre : exécuter !**

En 2010, la gestion d'AXA Investment Managers a surperformé les indices de référence de plus de 170 points de base, se situant ainsi au-dessus du benchmark pour la seconde année consécutive. Un résultat qui constitue un atout important sur un marché attentif à des superperformances régulières.

AXA Investment Managers va poursuivre en 2011 la mise en place de sa stratégie multi-expert. L'objectif est d'accélérer la croissance en parachevant le renforcement des équipes de distribution, notamment sur les marchés britannique, d'Europe du Nord et d'Asie, et en particulier les équipes de relations avec les consultants. AXA Investment Managers entend également poursuivre la globalisation de ses activités, en particulier celle d'AXA Real Estate et d'AXA Private Equity, et le développement de ses opérations dans les pays émergents (notamment la Chine, l'Inde et la Corée du Sud).

Enfin, AXA Investment Managers poursuivra l'enrichissement des gammes de fonds en fonction des évolutions de marché, tout en capitalisant sur les lancements réalisés en 2010 (fonds globaux, émergents, crédit à durée courte, nouvelle génération de fonds infrastructure et de fonds secondaire en private equity, fonds de développement immobilier...).

→ **AllianceBernstein, des progrès significatifs**

En 2010, AllianceBernstein a retrouvé le chemin de la croissance, tant en matière de chiffre d'affaires que d'actifs sous gestion avec des performances d'investissement positives.

Pour l'année 2010, le chiffre d'affaires s'élève à 2 203 millions d'euros en hausse de + 12%. Les actifs sous gestion sont en augmentation de 16 milliards d'euros. La décollecte nette des actifs sous gestion a diminué de 19% en 2010.

Comme indiqué l'année dernière, les premiers résultats de cette amélioration ont été observés dans les réseaux de vente aux particuliers et aux clients privés, où, en fin d'année, les actifs sous

---

••• Elles positionnent les gérants d'AXA Investment Managers comme des gérants actifs qui basent leurs décisions sur une connaissance fine des investissements et des instruments de marchés, associée à une veille permanente sur les marchés et les cycles macroéconomiques. Enfin AXA Investment Managers y réaffirme sa préférence pour les stratégies de long terme, et la validité de son modèle multi-expert qui conjugue plusieurs styles de gestion permettant de proposer des solutions sur mesure à ses clients.

---



gestion sont en augmentation de 5% et 4%, respectivement. Par ailleurs, le chiffre d'affaires du réseau de vente aux particuliers a augmenté de 22% et celui du réseau de ventes aux clients privés de 12%.

Pour le réseau institutionnel d'AllianceBernstein, l'augmentation de la décollecte nette au 4<sup>e</sup> trimestre est une déception qui s'explique notamment par une sous-performance au niveau de certaines stratégies d'investissement pour le compte de tiers en actions, liée pour l'essentiel aux turbulences et à la volatilité des marchés européens survenue au 2<sup>e</sup> trimestre de 2010. Cependant, une surperformance a été enregistrée aux 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> trimestres ainsi qu'en janvier 2011 pour la quasi-totalité des portefeuilles investis en actions. Ce qui laisse augurer d'une bonne dynamique commerciale dans le futur.

Comme en 2009, beaucoup de clients ont choisi en 2010 de réduire le profil risque de leurs portefeuilles, transférant leurs investissements vers les produits de taux. AllianceBernstein a su accroître sa collecte et gagner des parts de marché sur ce segment. À la fin de 2010, nos actifs sous gestion en produits de taux étaient de 154 milliards d'euros,

à comparer à 129 milliards d'euros à fin 2009. Un pourcentage significatif de la croissance de nos portefeuilles de produits de taux a été généré par notre réseau de vente aux particuliers, qui a vu une augmentation de ses ventes de produits de taux de 90% en 2010 par rapport à l'année précédente.

Par ailleurs, la croissance de nos ventes aux particuliers est largement tirée par celles réalisées à l'extérieur des États-Unis, avec une augmentation de 69% en Asie et dans les marchés émergents d'Europe, Moyen-Orient et Afrique en 2010. Un tiers de nos actifs sous gestion pour le compte de nos clients particuliers sont désormais localisés à l'étranger. Pour l'avenir, nous devons pouvoir tirer profit de la diversification équilibrée entre produits de taux et actions.

### → Une recherche performante

Notre service de recherche a continué en 2010 sa performance et a su développer son activité à l'étranger. Son chiffre d'affaires pour l'année 2010 est pourtant en légère baisse (- 1%) compte tenu d'une certaine stagnation du marché. Cependant, il a encore été plébiscité dans les sondages du

## LES DONNÉES INITIALES MONTRENT QUE LES DÉCOLLECTES NETTES CUMULÉES

pour les trois réseaux d'AllianceBernstein sont de seulement 1,1 milliard d'euros au mois de janvier 2011



secteur « investisseurs institutionnels » panaméricains et paneuropéens.

### → Des innovations adaptées au client

Parce que le client reste au centre du dispositif, nous continuons à développer des solutions adaptées à leurs besoins, en constante évolution. SRS (Stratégies de Retraite Sécurisées) est une nouvelle solution qui garantit un revenu à vie après retraite aux possesseurs de plans à cotisations définies. Elle a été sponsorisée par plusieurs assureurs : AXA Equitable Life Insurance Company, Lincoln Financial Group et Nationwide Financial. La solution proposée combine un revenu à vie garanti et un fonds multigestionnaire à date cible fixée, ce qui libère les souscripteurs du plan de toute dépendance vis-à-vis d'une seule compagnie d'assurance ou d'un seul gestionnaire d'actifs. Toujours pour les actifs retraite, MRS (Stratégies de Retraite Multigestionnaire à cotisation définie) est une solution qui combine la puissance de 4 gestionnaires institutionnels à dimension mondiale dans un seul fonds à date cible fixée. Avec sa tarification institutionnelle, MRS offre une alternative diversifiée et efficace.

Les actifs de retraite à cotisations définies sous gestion, qui sont distribués par nos trois réseaux de vente, s'élevaient à 19 milliards d'euros à fin 2010. Dans la gamme des offres alternatives, nous avons acquis, en 2010, le groupe d'investissement alternatif SunAmerica qui gère un portefeuille de fonds spéculatifs (hedge funds) et des fonds de capital investissement (private equity). Les premiers fonds à destination de clients privés ont été introduits en 2011.

Nous avons également lancé un fonds d'investissement en actifs immobiliers pour les investisseurs qualifiés à fin 2010.

Enfin, le lancement du service allocation dynamique d'actifs (DAA), auprès du réseau des clients privés, dans un premier temps, est le résultat d'un effort de recherche pluriannuelle dont l'objectif est de fournir à toute catégorie d'investisseurs une expérience d'investissement moins volatile sans pour autant sacrifier le potentiel de rendement à long terme. Depuis son lancement début 2010, les actifs sous gestion par le réseau des clients privés qui utilise le DAA ont augmenté, de 3,6 milliards d'euros en avril 2010 à 14,5 milliards en fin d'année.

## 42,8 POINTS

### DE BASE SUR ACTIFS SOUS GESTION

La commission moyenne perçue par AllianceBernstein sur les portefeuilles investis en produits de taux a augmenté en 2010 (42,4 points de base en 2009)



# III.

---

## NOTRE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Un élément central de notre culture  
d'entreprise et un levier stratégique

---

- 70 — Stratégie de responsabilité  
d'entreprise
- 76 — Collaborateurs
- 82 — Environnement
- 86 — Société civile

# UNE RESPONSABILITÉ INDISSOCIABLE DE NOTRE MÉTIER

Notre responsabilité d'entreprise est indissociable de la façon dont nous exerçons notre métier, un métier de long terme, qui contribue à l'équilibre de la société. En ligne avec nos priorités et notre mission – aider chacun à vivre plus sereinement –, elle renvoie à une réalité tangible. En 2010, nous avons inscrit notre stratégie de responsabilité d'entreprise à tous les niveaux de l'organisation, de la réflexion et des activités du Groupe AXA. Elle rassemble aujourd'hui l'ensemble des collaborateurs et des dirigeants dans le monde, autour d'une dynamique commune et d'un thème fédérateur, « la recherche et l'éducation pour la réduction des risques ».

 [www.axa.com/fr/responsable](http://www.axa.com/fr/responsable)

**130** fournisseurs ont été évalués sur leur performance sociale et environnementale

**80,9%** du personnel salarié a reçu au moins une formation en 2010

**3%** de baisse de la consommation d'énergie, **6%** de baisse des émissions de CO<sub>2</sub>, et **12%** de réduction de la consommation de papier de bureau, mais **4%** d'augmentation de la consommation d'eau en 2010

**23 400** collaborateurs ont participé à des actions AXA Atout Cœur

**83** nouveaux projets de recherche financés par le Fonds AXA pour la Recherche, portés par des chercheurs de **28** nationalités dans **16** pays différents en 2010

AXA est inclus dans les **3** principaux indices ISR internationaux : Dow Jones Sustainability Index, FTSE4GOOD, Aspi Eurozone



### → Une démarche structurée et intégrée

En 2010, la dynamique de développement de notre responsabilité d'entreprise (RE) s'est poursuivie, appelant l'implication de tous les collaborateurs du Groupe. Un premier séminaire international a réuni l'ensemble des directeurs de la responsabilité d'entreprise qui ont joué un rôle moteur dans le développement et la mise en place des stratégies responsabilité d'entreprise locales. Membres du comité exécutif de leur entité, ils sont issus de fonctions très diverses : finance, marketing, communication, ressources humaines...

Toutes les entités et régions du Groupe ont ainsi, et pour la première fois, intégré et fixé des objectifs RE quantifiés et mesurables dans leur plan stratégique local. Elles ont défini des priorités dans lesquelles la responsabilité d'entreprise peut apporter une réelle valeur ajoutée locale. Ces plans locaux ont ensuite été intégrés dans le planning stratégique du Groupe, signe fort de l'intégration de la responsabilité d'entreprise au cœur des activités de l'entreprise.

### → Une évaluation détaillée et objective

Un outil annuel d'autoévaluation et un indicateur de « maturité » permettent désormais aux entités de mesurer les progrès réalisés dans de nombreux domaines afférents à la responsabilité d'entreprise : gouvernance, prévention et gestion des risques, éthique des affaires, relations clients, management environnemental, produits d'assurance « verts », microassurance, accessibilité des produits, diversité et inclusion, développement des carrières, dialogue social, santé/sécurité, satisfaction des collaborateurs, engagement sociétal, achats responsables... Dans un souci d'objectivité, cet indicateur a été développé sur la base du Dow Jones Sustainability Index, un indice de référence « extrafinancier » suivi par de nombreux investisseurs. Les scores issus de cet outil d'évaluation sont intégrés aux objectifs de chaque dirigeant d'entité.

**EN 2010, LE GROUPE  
A DÉVELOPPÉ UNE FORMATION  
EN LIGNE** destinée aux collaborateurs,  
qui porte sur les domaines  
du Code de déontologie professionnelle



### → Un pilier nécessaire à notre stratégie de long terme

La responsabilité d'entreprise a nourri le travail que nous avons mené pendant l'année 2010. Ce travail a été porté par l'écoute des attentes émergentes de nos clients. Microassurance, produits d'assurance «verts», investissements ISR, culture d'entreprise et image de marque : la responsabilité d'entreprise s'invite dans de multiples dimensions projet.

La microassurance est par exemple un des sujets sur lequel le Groupe entend se positionner comme acteur. C'est à long terme une opportunité significative dans les pays émergents. Des expériences ont déjà été menées en Inde, au Portugal, en France et en Thaïlande ainsi qu'au Maroc où un projet pilote a été lancé, mais, dans ce domaine, nous devons encore rattraper l'avance prise par certains de nos concurrents.

### → Une dynamique collective

Pour aller plus loin et impliquer l'ensemble de nos collaborateurs dans cette démarche, nous avons organisé fin janvier 2010 un forum en ligne sur la

responsabilité d'entreprise. Durant 48 heures, les collaborateurs du monde entier ont été invités à échanger sur l'«AXA Forum» autour de notre thème phare, «la recherche et l'éducation pour la réduction des risques». Outre des espaces de discussion, l'AXA Forum a mis à disposition des collaborateurs des boîtes à idées. Moment d'engagement fort, les quelque 2 200 idées recueillies témoignent du succès de l'opération auprès des collaborateurs. 80% des plans stratégiques locaux ont repris des suggestions remontées de l'AXA Forum. Ainsi en Inde, AXA Business Services a retenu un projet de partenariat avec plusieurs ONG en faveur de l'éducation des enfants des bidonvilles de Pune et de Bangalore. En Espagne, AXA a lancé une «assurance éducation». Destiné aux écoles et aux associations de parents, ce produit d'assurance vie garantit qu'en cas de décès d'un parent l'enfant pourra poursuivre son parcours scolaire.

### → Sensibiliser et prévenir

En faisant vivre notre engagement centré sur la «recherche et l'éducation pour la réduction des risques», les entités du Groupe ont partout dans le monde cherché à innover au quotidien. En Asie,

**11 000  
COLLABORATEURS**

ont participé en ligne au premier AXA Forum sur la responsabilité d'entreprise organisé en janvier 2010

**PLUS DE 80 % DES PLANS  
STRATÉGIQUES LOCAUX**

ont intégré au moins une suggestion de collaborateur dans le domaine de la responsabilité d'entreprise



AXA Insurance Singapore s'est par exemple engagé dans une campagne de sécurité routière, ciblant à la fois les collaborateurs, les distributeurs et le grand public. AXA France a initié en 2010 une campagne d'éducation financière avec des programmes courts intitulés « Soyons CLAIR(e) » et une autre centrée sur la prévention des accidents de la vie courante avec « Soyons prévoyants ». Au Maroc un site web, mesurezvosrisques.com, a été lancé, et la Grèce a organisé un événement baptisé « la nuit européenne sans accident » qui a permis de sensibiliser quelque 250 jeunes conducteurs.

### → Une stratégie d'investisseur responsable

La société manifeste des attentes de plus en plus fortes vis-à-vis des investisseurs. Elle attend notamment d'eux qu'ils intègrent davantage de considérations sociales et environnementales dans leurs décisions d'investissement, en particulier dans certains secteurs sensibles. Dès 2007, le Groupe avait, par exemple, décidé d'exclure certaines entreprises produisant des armes controversées au regard du droit international. L'investissement responsable (IR) permet également de mieux appréhender certains risques et

opportunités de long terme sur les plans environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

Pour aller plus loin, AXA a décidé en 2010 de créer un comité investissement responsable Groupe, placé sous la responsabilité du directeur des investissements du Groupe. Il est chargé de développer et de proposer, à la direction générale d'AXA et au réseau des directeurs des investissements des entités locales, une approche globale des questions d'investissement responsable, et de développer la prise en compte de ces nouveaux enjeux dans la gestion des comptes propres (les actifs appartenant aux compagnies d'assurance du Groupe qui incluent les cotisations investies payées par les assurés). Il s'agit de traiter à la fois des sujets d'exclusion de secteurs sensibles, dans la continuité de la position prise par le Groupe sur les armes controversées, mais également de l'intégration des critères ESG<sup>(1)</sup> dans cette gestion. Cette initiative est distincte mais complémentaire des travaux déjà mis en œuvre par AXA Investment Managers dans le domaine de l'investissement responsable. Le comité investissement responsable se nourrit de l'expérience IR accumulée par AXA IM depuis plusieurs années.

(1) Environnement Social Gouvernance.

## 15 ENTITÉS et 3 RÉGIONS

sont représentées au sein  
du comité de pilotage responsabilité  
d'entreprise d'AXA



### → Une expertise de gestion en investissement responsable

Depuis plusieurs années, AXA IM mène une recherche «extrafinancière» via son outil «RI Search» qui permet aux gérants de portefeuille d'accéder aux notations ESG des valeurs de leurs univers d'investissement. En 2010, cet outil s'est étoffé : adaptation aux besoins des gérants obligataires, meilleure identification des éléments les plus matériels pour chaque secteur, et développement d'une nouvelle base «carbone» permettant de comparer l'empreinte CO<sub>2</sub> des portefeuilles à celle de leur benchmark. Grâce à cet outil, nous poursuivons à la fois une approche dite de «mainstreaming» (consistant à diffuser la recherche ESG au sein de la gestion classique) tout en maintenant une offre IR spécifique.

Les fonds d'investissement responsable d'AXA IM ont connu une année très dynamique en 2010, tant sur le plan des performances (AXA Euro Valeurs Responsables + 12,5% et classé dans le 1<sup>er</sup> quartile sur 1, 3 et 5 ans), que sur celui de la collecte (+ 40%, collecte nette de 494 millions d'euros). Ils se sont vu compléter par le lancement d'un

nouveau fonds : AXA WF Framlington Eurozone RI, un fonds «cross-border» – sur plusieurs pays – répliquant le fonds AXA Euro Valeurs Responsables. Un fonds de fonds thématique «clean tech» a également été lancé. Ce produit d'épargne est proposé par AXA France sous le nom AXA Double Garantie Environnement.

### → Des offres locales en investissement responsable

De nombreuses entités commercialisent des offres d'investissement responsable. AXA Seguros (Espagne) a lancé une offre en unités de compte basée sur le fonds AXA Double Garantie Environnement. Convaincu que l'IR est une expertise de gestion appropriée pour l'épargne entreprise (épargne salariale et épargne retraite), AXA Épargne Retraite Entreprises a choisi dès 2009 de promouvoir auprès de ses nouveaux clients une gamme de fonds uniquement ISR.

Devant le succès rencontré par cette approche, AXA ERE a procédé en octobre 2010 à la fusion des fonds de gestion classique dans les fonds de gestion IR. AXA ERE offre ainsi en 2010 une

## + 40%

de collecte nette en 2010  
pour les fonds d'investissement  
responsable AXA IM



gestion IR pour tous ses clients. AXA France a également lancé, à l'occasion de la première Semaine de l'investissement responsable initiée par les pouvoirs publics, un module de e-learning destiné aux collaborateurs, aux clients et aux distributeurs. Sa vocation : promouvoir l'IR auprès de ces publics à travers un support pédagogique et interactif.

### → Associer nos fournisseurs à notre démarche

En 2010, nos achats de produits et services ont représenté 11 milliards d'euros. Accompagner nos fournisseurs sur la voie d'une responsabilité d'entreprise accrue est un engagement majeur pour le Groupe et un levier supplémentaire de notre responsabilité. Nos processus de production ayant un impact direct moindre sur la société que celle de nos fournisseurs, notre responsabilité s'exerce sur la mise en place d'outils de mesure et d'accompagnement de nos partenaires.

Ainsi, la performance sociale et environnementale de nos fournisseurs à risque fait l'objet d'un pilotage particulier. Avec l'aide d'un prestataire spécialisé,

nous avons poursuivi notre analyse approfondie des risques sociaux et environnementaux sur 130 nouveaux fournisseurs en 2010.

Nous avons développé une matrice d'analyse qui permet de sélectionner les fournisseurs à évaluer en fonction des enjeux que leur catégorie représente sur les axes sociaux, environnementaux, sur l'impact des produits et services, l'éthique des affaires, et leur propre chaîne d'approvisionnement. Grâce aux retours d'expérience des acheteurs et fournisseurs, cette matrice a été affinée et sera étendue à davantage de catégories d'achats.

En parallèle, les objectifs des équipes managériales incluent le niveau de performance sociale et environnementale de leurs fournisseurs, leur respect du Code d'éthique Groupe et leur prise en compte de la « clause de responsabilité d'entreprise ». Cette clause, par laquelle nos fournisseurs s'engagent à exercer leur activité de façon responsable et à défendre les principes du Bureau international du travail (BIT), a été intégrée dans 86 % des contrats signés en 2010 (83 % en 2009).

---

**130 FOURNISSEURS** ont fait l'objet d'une analyse approfondie de leur performance sociale et environnementale en 2010

## UNE CULTURE DE CONFIANCE ET D'ÉPANOUISSEMENT

Notre politique de gestion des ressources humaines intègre trois leviers stratégiques : le leadership, les compétences et l'engagement. Pour développer la confiance des clients dans notre marque et devenir la société préférée de notre secteur, nous soutenons, au sein même de l'entreprise, une culture de la confiance. C'est donc l'implication et l'épanouissement de nos collaborateurs, leur capacité à s'engager pour apporter le meilleur service et la meilleure solution à nos clients qui fondent, jour après jour, notre différence.

### → Une culture fondée sur la confiance

L'implication des collaborateurs est au cœur du développement et de la réussite du Groupe. Pour devenir l'employeur préféré, il s'agit de créer un environnement de travail fondé sur les valeurs d'AXA, où diversité, égalité des chances, participation des collaborateurs, développement professionnel et bien-être sont encouragés au quotidien.

Conscients de l'enjeu, nous menons chaque année auprès de l'ensemble des collaborateurs dans le monde une enquête interne Scope qui mesure la satisfaction et l'engagement des hommes et des femmes du Groupe. Elle nous permet de mesurer nos progrès et d'identifier les domaines dans lesquels nous devons nous améliorer. Les résultats nous aident à mettre en place les changements souhaités notamment pour la diffusion d'une culture de collaboration, la valorisation de la confiance et de la transparence au travail, le développement des compétences

managériales des collaborateurs et la responsabilisation de nos équipes pour les inciter à relever de nouveaux défis, essayer des solutions innovantes et s'impliquer avec enthousiasme dans leur travail au quotidien. En 2010, le taux de participation est une nouvelle fois en hausse. Plus de 90000 collaborateurs ont en effet répondu à cette enquête, soit 83 % de la population concernée. Notre score d'engagement à 75, reste élevé même s'il n'a pas progressé. Les domaines dans lesquels nous avons progressé au niveau Groupe concernent la relation entre collaborateurs et managers notamment au travers des dimensions « reconnaissance » et « rémunération ». Si les résultats de Scope sont compilés et présentés à différents niveaux – Groupe, régions, entités, directions – et donnent une vue d'ensemble précieuse, le vrai travail doit être effectué à l'échelle des managers. Ils sont les mieux placés pour interpréter les résultats et pour définir les plans d'actions ciblées dans leurs équipes respectives.



### → Développer les compétences

L'ouverture au changement, le désir d'apprendre ainsi que la recherche permanente de l'amélioration dans l'exercice de son métier sont les qualités de nos collaborateurs sur lesquels nous nous appuyons pour réussir. Pour développer les compétences professionnelles de chacun, des sessions de formations par famille professionnelle sont régulièrement proposées. Ainsi, en 2010, 392 440 jours de formation ont été dispensés. 80,9% des employés ont bénéficié d'une formation et le taux monte à 106% pour les salariés commerciaux.

### → Excellence et leadership

La stratégie de « preuves » adoptée par le Groupe repose très largement sur la responsabilisation des collaborateurs dans l'esprit des valeurs d'AXA : professionnalisme, innovation, pragmatisme, esprit d'équipe et intégrité. La construction d'un dialogue constructif entre les managers et les collaborateurs est un axe majeur. L'année a été marquée par un fort développement dans les pays émergents et notamment dans la zone Asie. Pour accompagner ce développement, une cinquantaine de modules,

destinés aux managers, ont été proposés. En 2010, 47 sessions ont été organisées. Elles ont attiré 1 100 collaborateurs venus de toute l'Asie sur le site de notre campus de Singapour.

### → Une politique de rémunération attractive

Nous développons une politique de rémunération en lien étroit avec la gestion de la performance individuelle et collective. Il est ainsi indispensable de conjuguer la compétitivité de la rémunération, notre performance financière, l'équité interne et l'alignement des salariés avec ceux des actionnaires. La compétitivité de la rémunération est examinée et actualisée par chaque pays en fonction de son marché local. L'équité repose sur un système qui prend en compte le niveau de responsabilité du salarié et sa contribution en termes de compétences et de performance. La performance individuelle est appréciée en fonction du degré d'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés mais aussi en fonction des comportements adoptés dans la réalisation de ces objectifs. Enfin, pour s'assurer que les intérêts des salariés sont en cohérence avec ceux des actionnaires, AXA effectue chaque année une augmentation de capital

→ En 2010, plusieurs entités du Groupe ont été distinguées pour leur politique d'employeur.

Une étude indépendante menée par le CRF Institute a récompensé l'Espagne.

En Allemagne, l'étude indépendante annuelle « Great Place to Work » a classé 3<sup>e</sup> AXA Germany dans la catégorie des entreprises de plus de 5 000 collaborateurs, soit une progression de deux places par rapport à 2009. Au Mexique, AXA Mexico a été intégré pour la 2<sup>e</sup> année consécutive dans le palmarès des entreprises où il fait bon travailler du magazine *Expansion*. Quant à AXA Grèce, elle s'est classée au 5<sup>e</sup> rang du palmarès Best Work place 2010.



réservée à ses salariés, appelée Shareplan. En 2010, près de 26 000 collaborateurs y ont souscrit pour plus de 330 millions d'euros.

D'autre part, certaines entités ont intégré des considérations environnementales dans leur accord d'intéressement. Ainsi l'accord d'AXA France comporte des clauses sur la consommation de papier et le GIE, siège du Groupe, est soumis à des critères de réduction d'émission de CO<sub>2</sub>.

### → Mobilité et échange de compétence

Pour devenir la société préférée, nous devons capitaliser pleinement sur notre dimension internationale en favorisant la mobilité et les échanges de compétences entre entités et entre pays. Avec l'outil People In', plateforme informatique partagée, nous nous sommes engagés dans une démarche de structuration des pratiques qui a significativement progressé en 2010. Dans 12 entités du Groupe (représentant 50 000 collaborateurs et managers), la gestion de la performance des collaborateurs est désormais traitée via l'outil People In'. Ce périmètre sera élargi en 2011 à 15 000 nouveaux utilisateurs. La même démarche est en cours pour le processus de mobilité.

### → Attirer et fidéliser les meilleurs profils

Attirer et garder les meilleurs profils est un enjeu majeur. C'est pourquoi nous renforçons en permanence notre dispositif de gestion et de développement des personnes. Avec l'OTR (*Organization and Talent Review*), nous disposons d'un outil performant pour connaître en profondeur notre réserve de compétences. Cette mesure repose sur le regard des managers et permet de construire, à l'intérieur de l'organisation, une véritable culture de la gestion des talents. Ce processus annuel permet d'avoir une vision claire des positions clés de chaque entité AXA, des talents émergents et des successeurs potentiels des managers appelés à évoluer. Le recrutement, notamment dans les métiers de la distribution, est un autre enjeu pour AXA. Le développement des réseaux de distribution est un levier de croissance supplémentaire. En France, AXA recrute plus de 1 000 commerciaux chaque année pour compenser les départs en retraite. De niveau bac +2, ces nouveaux embauchés reçoivent une formation sur l'épargne et la transmission de patrimoine, complétée par un coaching rapproché qui s'inscrit dans la durée. Pour diversifier ses sources de recrutement, AXA France participe notamment

## PRÈS DE 26 000 COLLABORATEURS AXA

ont souscrit l'opération  
Shareplan 2010, pour un montant  
de plus de 330 millions d'euros



au Train pour l'égalité des chances ou au Salon plein emploi. Depuis 2009, nous organisons également une Semaine internationale du recrutement à destination des distributeurs. En 2010, huit pays (l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie, les États-Unis, la France, le Japon, le Mexique et la Suisse) ont participé à cette opération qui, en accroissant la visibilité des métiers d'AXA, permet d'attirer les meilleurs profils. En 2009, près de 30% des besoins des entités participantes avaient été satisfaits, avec 1 500 embauches.

### → La diversité, un atout

La promotion de la diversité et l'inclusion, c'est d'abord créer un environnement de travail où tous les collaborateurs sont traités avec dignité et dans le respect des différences, où chacun dispose des mêmes opportunités dans tous les aspects de sa vie au travail. La diversité et l'inclusion sont fermement liées aux valeurs et à la culture d'AXA qui se fondent sur le respect des collaborateurs, des clients et des communautés qui nous entourent. En 2009, nous avons pris des engagements forts. En 2010, un comité diversité Groupe a été constitué pour soutenir et conseiller la direction dans sa

volonté de capitaliser sur ce sujet comme facteur d'excellence et d'amélioration de la compétitivité grâce à l'innovation. Une Responsable de la diversité et de l'inclusion Groupe, en charge de la mise en place de notre politique a pris ses fonctions fin 2010. Pour alimenter les réflexions du comité, 47 « champions » de la diversité ont été désignés. Le Groupe a entamé l'année 2011 par un Forum sur ce thème, l'occasion de récompenser les meilleures pratiques des entités dans six catégories : différence homme/femme, vie professionnelle, mélange des générations, handicap, origine ethnique et préférence sexuelle.

Les efforts du Groupe pour promouvoir la diversité ont permis de voir la proportion de femmes cadres dirigeants passer de 21,6 à 22,4% et celles des femmes managers de 36,9 à 38,2% entre 2009 et 2010. Une enquête menée auprès des femmes dans 36 entités a permis d'identifier plusieurs types d'obstacles à leur développement professionnel : absence de modèles féminins, barrières psychologiques, culture d'entreprise, équilibre vie privée-vie professionnelle.

Pour progresser, nous nous appuyons sur les expériences fortes et positives développées par certaines entités.

**80,9% DU PERSONNEL SALARIÉ** a reçu au moins une formation en 2010, soit une progression de 6,7%

### 38 504 COLLABORATEURS

du Groupe ont utilisé « People In' », l'outil partagé de gestion de performance en 2010



En 2010, AXA Belgique a créé le prix AXA Wo\_Men@Work distinguant un cadre dirigeant, externe à AXA, faisant la promotion active de la diversité hommes-femmes dans les rangs des équipes dirigeantes de son entreprise.

Depuis plusieurs années, AXA France est reconnu comme un leader dans le domaine de l'égalité des chances grâce à la promotion de diverses initiatives. En 2010, celles-ci ont notamment inclus un partenariat avec le Tour de France de la Diversité, l'extension de la politique lancée en 2005 sur le CV anonyme à l'ensemble des candidats à un poste comme gage d'égalité de traitement (30 000 candidatures ainsi traitées depuis 2009) et la promotion de l'employabilité des seniors par l'anticipation des évolutions de carrière dès l'âge de 45 ans, ainsi que par des programmes spécifiques de formation et de tutorat. AXA France consacre également depuis 2008 une enveloppe budgétaire au rattrapage salarial hommes-femmes. AXA Germany a lancé un vaste programme de «Gender Mentoring» en 2010.

AXA Life au Japon s'attelle à la question de la place des femmes au sein des équipes dirigeantes en organisant des programmes destinés aux femmes qui occupent des postes de prémanager

ainsi que des formations et conseils sur la carrière. L'entité a également conçu un dispositif qui favorise la flexibilité de l'emploi des seniors, tout en donnant de nouvelles opportunités de carrière aux jeunes talents. Quand des salariés atteignent l'âge de 50 ou 55 ans, l'entreprise leur soumet différentes options et conseils de carrière, avec notamment des possibilités de développement complémentaire, des indemnités de départ à la retraite anticipée, voire la possibilité de s'installer en tant qu'agent général.

AXA Mexique s'est doté d'un comité de la diversité. AXA Espagne a lancé son plan de l'égalité. Cette convention collective signée entre la direction et les syndicats permet de prévenir toute discrimination sexuelle et de promouvoir une meilleure articulation vie professionnelle-vie privée. Elle s'accompagne de mesures telles que la notification des incidents de harcèlement moral ou sexuel, de formulaires de demande et d'entretiens purgés de questions personnelles inutiles, ainsi que des mesures de congé de maternité-paternité.

AXA Suisse a lancé un programme de «Gender Mentoring» en 2009 qui a été étendu en 2010. Un comité de la diversité a été mis sur pied.

AXA Equitable a accueilli une manifestation destinée

### → Devoir de transparence

Nous avons rédigé une charte de déontologie dans le but d'établir une vision commune des normes déontologiques qui doivent guider chaque collaborateur d'AXA dans l'exercice de ses fonctions.

Cette charte aborde notamment les thèmes du conflit d'intérêt, du délit d'initié, etc. Nous souhaitons construire et entretenir une relation de confiance et de proximité avec nos actionnaires, institutionnels et individuels. L'objectif du Groupe est de fournir une information de qualité, transparente, exhaustive et adaptée aux différentes catégories d'actionnaires dont les connaissances et les attentes sont hétérogènes.



à célébrer le Women's History Month (mois historique de la femme aux États-Unis).

Les entités d'AXA promeuvent également l'intégration des personnes atteintes d'un handicap.

En France (où ce recensement est légal), le nombre de collaborateurs atteints d'un handicap a augmenté de 19,6%, passant de 515 à 616 personnes entre 2009 et 2010.

AXA Life Japon a recruté 150 personnes atteintes d'un handicap sur 3 ans ; elle affiche ainsi l'un des taux d'embauche de personnes handicapées le plus élevé du pays. AXA Germany a signé un accord avec son comité d'entreprise. Les collaborateurs handicapés bénéficient dorénavant d'aménagements spéciaux.

La Mission Handicap d'AXA France permet également à des centaines de salariés (y compris les parents d'enfants handicapés) de bénéficier d'emplois

du temps aménagés, ainsi que de services de transport et d'hébergement spécifiques.

### → Favoriser le dialogue social

Le dialogue social contribue à apporter la stabilité nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie de développement du Groupe. Si chaque entité s'organise pour dialoguer de façon régulière avec les salariés ou leurs représentants, le Comité Européen de Groupe (CEG) a des missions qui vont au-delà des obligations réglementaires en vigueur. Parallèlement à l'action du CEG, des accords issus de négociations locales ont été signés. Ainsi, en France, 9 conventions collectives ont été signées en 2010 parmi lesquelles la mise en place d'un dispositif sur la prévention du stress au travail.

## LE POINT DE VUE DU COMITÉ EUROPÉEN DE GROUPE

Depuis cinq ans, le CEG accompagne le Groupe dans sa stratégie de responsabilité d'entreprise (RE). En 2010, avec le changement de gouvernance, AXA a intégré dans sa stratégie, au plus haut niveau, les sujets de RE. Par des échanges permanents, nous nous sommes concertés durant l'année sur les thèmes principaux et les actions clés mises en place. Malgré la crise économique, AXA a déjà prouvé sa solidité financière. Nous avons partagé l'orientation stratégique identifiée par AXA, qui se donne les moyens de réussir avec une stratégie de croissance responsable. Nous sommes prêts à aider le Groupe pour que la RE soit un vrai projet.

### Le CEG conçoit son action en matière de RE avec nos priorités :

- Veiller au respect de la responsabilité sociale du Groupe du fait de ses activités, vis-à-vis de ses parties prenantes et de son environnement social et sociétal.
- Veiller à l'information et à la formation de l'ensemble des salariés du Groupe.
- Définir le cadre d'évaluation de l'impact des activités du Groupe.
- Mettre en place l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des salariés.
- Veiller au bon équilibre vie privée-vie professionnelle des salariés.
- Veiller au respect de la RE du Groupe en matière de papier recyclé et la sélection d'entreprises respectueuses de l'environnement utilisant le moins possible de ressources primaires, recyclant au maximum les matières premières. L'objectif étant d'atteindre des économies d'énergie mesurables pour les facteurs influant sur la protection des ressources et du climat, tels que l'eau, l'énergie et les émissions de CO<sub>2</sub>, notamment en choisissant des papiers de bureau issus d'une gestion forestière certifiée durable.

Pour la commission de responsabilité d'entreprise du CEG d'AXA, Peter Fluegge & André-Pierre Suguier

## L'ENVIRONNEMENT, UN ENJEU OPÉRATIONNEL ET MÉTIER

Nous agissons pour réduire notre empreinte directe et indirecte sur l'environnement. Partout dans le monde, nous nous engageons et développons des actions concrètes pour réduire l'impact environnemental de nos activités quotidiennes et sensibiliser nos partenaires aux enjeux écologiques. Nous nous efforçons également de pratiquer de façon toujours plus responsable notre métier d'assureur et d'investisseur, notamment par la pédagogie et l'accompagnement de nos clients en proposant des produits « verts ».

Les retours de l'AXA Forum de janvier 2010 ont montré que nos collaborateurs se préoccupent des actions que nous mettons en place pour réduire notre impact environnemental, tant au niveau des opérations que sur un plan métier. Par notre activité de service, nous avons relativement peu d'impact direct sur l'environnement. Notre processus de reporting et de management environnemental se concentre sur notre consommation d'énergie, d'eau, de papier et d'émission de CO<sub>2</sub>. Dans ce cadre, nous nous sommes fixé des objectifs de réduction de notre empreinte environnementale pour 2008-2012 : Énergie (kWh/Équivalent Temps Plein, ETP) : 20% de réduction. Émissions de CO<sub>2</sub> (T eq. CO<sub>2</sub>/ETP) : 20% de réduction. Eau (m<sup>3</sup>/ETP) : 15% de réduction. Papier (T/ETP) : 15% de réduction (période 2009-2012). En 2010, l'intégration par les entités de cette démarche environnementale dans les plans d'actions locaux constitue une avancée décisive, chacune d'elles s'étant fixé des objectifs accom-

pagnés de plans d'actions pour les atteindre. Les entités sont responsables du déploiement et du suivi de leur performance sur les trois prochaines années.

### → Nous réduisons notre empreinte écologique

En 2010, nous avons un périmètre de reporting stable avec 268 sites dans 41 pays, ce qui représente 99 296 personnes, soit 79 % des collaborateurs du Groupe. Pour la période 2009-2010, nos résultats montrent que nous sommes globalement en ligne avec nos principaux objectifs de réduction 2012 :

— **3 % de baisse de la consommation d'énergie en 2010**, par rapport à 2009, soit une consommation de 4 928 kWh par personne. Cette tendance témoigne notamment de la poursuite d'une stratégie d'optimisation environnementale des



outils informatiques (Stratégie « Green IT ») par AXA Tech. Le programme Green IT permet d'améliorer l'efficacité énergétique, mais aussi de réaliser des économies. Au Royaume-Uni par exemple, on estime qu'en 2010 le système de coupure automatique de l'alimentation électrique de nuit et le week-end mis en place a généré une économie de 150 000 livres sterling et évité le rejet de 1 000 tonnes de CO<sub>2</sub>.

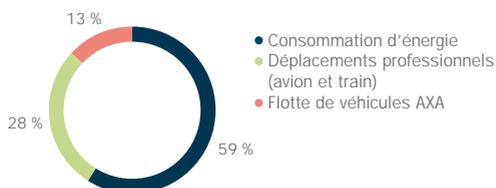
AXA Suisse réutilise l'énergie produite par ses centres de traitement des données pour chauffer trois de ses immeubles de bureaux et assure une partie de ses besoins en électricité grâce à l'énergie produite par un parc éolien.

— **6 % de baisse des émissions de CO<sub>2</sub> en 2010**, par rapport à 2009. La flotte de véhicules d'AXA (13 %), les déplacements professionnels (28 %), et la consommation d'énergie – matériel informatique inclus – (59 %) sont responsables de l'essentiel de nos émissions de CO<sub>2</sub>. Pour mieux connaître les habitudes de transport de nos collaborateurs, nous organisons chaque année depuis 2007 une enquête annuelle sur les déplacements domicile-travail. Aujourd'hui, elle concerne 41 pays et est accessible dans 20 langues. Ses résultats montrent

une performance stable à environ 1 T eq. CO<sub>2</sub> par personne et permettent au Groupe de mettre en place des actions pour réduire ces déplacements. En 2010, le Groupe a mis en place des standards environnementaux minimum relatifs à sa flotte de véhicules ainsi que sur ses déplacements professionnels (avion et train). D'autres initiatives sont à valoriser telles que les mesures prises par AXA Mexico pour réduire la consommation de carburant de la flotte de ses agents qui ont été récompensées par le ministère de l'Environnement mexicain. AXA Canada, qui mène une politique active de renouvellement de son parc automobile, privilégie les véhicules à faibles émissions et s'est associé à un gestionnaire de flotte automobile qui lui assure un suivi de l'empreinte environnementale de ses véhicules et lui offre des services de maintenance respectueux de l'environnement. Le déploiement du programme de téléconférence depuis 2008 contribue en outre à limiter les déplacements professionnels. En 2010, le Groupe disposait de 37 salles de téléconférence dans 13 entités, ce qui a permis d'économiser 9 000 voyages (soit 91 millions de kilomètres et 172 000 heures de voyages), soit 11 000 tonnes de CO<sub>2</sub>.

**10 entités AXA ont lancé des programmes de gestion de l'électricité consommée par leurs équipements informatiques en 2010** et 7 autres ont mis à l'étude l'analyse d'opportunités dans ce domaine. 70 000 ordinateurs de bureau et 9 000 ordinateurs portables sont concernés par la politique de gestion de l'énergie, qui a conduit à économiser 12,9 GWh en 2009-2010

Émissions de CO<sub>2</sub> en T. eq CO<sub>2</sub> 2010





— **4 % d'augmentation de la consommation d'eau en 2010**, par rapport à 2009, soit une consommation de 10,41 m<sup>3</sup> par personne. Cette hausse est en partie due aux mesures de meilleure qualité réalisées par les entités (installation de nouveaux compteurs d'eau sur certains sites) et à l'inclusion de centres de traitement des données fortement consommateurs d'eau. AXA Business Services en Inde a installé des compteurs de niveau d'eau sur ses réservoirs surélevés afin d'éviter tout débordement et gaspillage. Elle procède également au recyclage des eaux pluviales. AXA UK s'est doté d'un groupe d'économies d'eau (Water Savings Group), qui reçoit l'appui de conseillers externes pour évaluer et tester des projets d'économies d'eau, en vue d'un déploiement dans d'autres entités.

— **12% de réduction de la consommation de papier de bureau et 9% de réduction pour le papier commercial en 2010**, par rapport à 2009. Cette tendance résulte en partie de l'usage croissant d'imprimantes centralisées et d'une réduction des campagnes de marketing à partir de documents papier. D'autre part, nous nous efforçons d'augmenter notre utilisation de papier provenant

de sources recyclées ou de forêts gérées de manière durable. En 2010, 48% du papier total utilisé provient de sources recyclées ou gérées durablement (52% du papier bureau est recyclé et 47% du papier marketing et distribution). AXA France a été reconnue par le comité PAP 50, dont le WWF est membre, pour la qualité de sa politique papier responsable, avec notamment l'impression de ses documents commerciaux sur du papier certifié, le développement d'un module de formation en ligne (« impression en mode éco »), la réduction du nombre d'imprimantes et l'intégration d'objectifs de réduction de la consommation de papier dans son accord d'intéressement.

### → Valoriser les comportements écologiques de nos clients

Notre engagement environnemental consiste aussi à sensibiliser et à encourager nos clients à réduire leur empreinte environnementale, en leur proposant des services et des produits qui accompagnent l'évolution de leurs comportements. En 2010, le développement de produits d'assurance dommages à valeur ajoutée environnementale fait partie de la stratégie de la ligne de métier

### AXA SEGUROS PORTUGAL

a étendu à toutes ses lignes de business la digitalisation de ses documents et finalisé la digitalisation de son projet d'archivage, ce qui a contribué à la **réduction de 25% de sa consommation de papier par ETP**



« Global P&C » (particuliers et entreprises). L'alliance Renault-Nissan a choisi, au terme d'un appel d'offres paneuropéen, AXA pour l'assistance de sa première gamme de véhicules électriques dans 10 pays d'Europe. AXA Assistance s'est préparé de longue date pour l'ouverture de ce marché d'avenir, en associant ses partenaires dépanneurs automobiles et en adaptant le service sur ses plateaux d'assistance, notamment à travers des formations spécifiques. En Belgique, AXA Banque propose aux particuliers une réduction d'intérêt de 1,5 % sur des prêts engagés pour le financement de systèmes de production d'énergie géothermique, l'installation de capteurs solaires ou l'isolation des toits ou des murs.

En épargne, AXA France propose depuis septembre 2010 le fonds AXA Double Garantie Environnement. La gestion de ce fonds repose sur une allocation dynamique entre des actifs non risqués permettant d'asseoir la garantie et des actifs plus risqués privilégiant la thématique environnementale. En Espagne, AXA a également mis sur le marché en octobre 2010 un produit baptisé ECO Fondo Doble Garantia qui fonctionne selon le même principe.

### → Partenaire du Carbon Disclosure Project

Le Carbon Disclosure Project (CDP) est une organisation indépendante qui collecte des données clés sur le changement climatique auprès de 3000 sociétés dans le monde et a constitué la plus importante base de données à l'échelle mondiale sur les émissions de gaz à effet de serre des entreprises.

En 2010, nous avons de nouveau soutenu le rapport Europe 300 du CDP. L'objectif de ce rapport est de permettre une meilleure planification et d'encourager les investissements dans les technologies permettant de réduire les émissions de carbone.

Pour rappel, l'objectif à long terme de l'Union européenne est de réduire les émissions de 80 % à 95 % à l'horizon 2050. Ce processus impacte l'ensemble des sociétés dans l'ensemble des secteurs d'activité. Le rapport européen 2010 montre qu'en dépit des incertitudes sur la reprise économique et l'évolution des politiques relatives au changement climatique, les entreprises européennes poursuivent leur stratégie de lutte contre le changement climatique.

Pour renforcer son engagement dans le domaine de la lutte contre le changement climatique, **AXA a signé en 2010 le manifeste pour l'efficacité énergétique dans le bâtiment du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)**, un consortium qui regroupe plus de 200 grandes entreprises dans le monde

## UN ENGAGEMENT NATUREL AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ

Les actions de bénévolat social menées par nos collaborateurs dans le cadre d'AXA Atout Cœur marquent depuis longtemps notre engagement au sein de la société civile. Aujourd'hui recentrée sur le thème « Recherche et éducation pour la réduction des risques », notre activité philanthropique s'insère parfaitement dans notre cœur de métier. Dans ce cadre, nous développons des partenariats, investissons dans la recherche, partageons notre expertise professionnelle et favorisons une société de la connaissance.

### → 83 nouveaux projets soutenus par le Fonds AXA pour la Recherche

Le Fonds AXA pour la Recherche a pour vocation d'encourager les travaux scientifiques permettant de comprendre et prévenir les risques qui menacent l'environnement, la vie humaine et les activités socio-économiques. Il oriente son action vers le soutien des projets transdisciplinaires de pointe et hautement innovants, en particulier ceux dont le financement pourrait s'avérer plus difficile auprès d'autres mécènes ou partenaires. L'année 2010 a été marquée par la volonté d'étendre le périmètre d'intervention du Fonds en dehors de l'Europe. Le premier financement asiatique a ainsi été attribué à la National University of Singapore, où la recherche portant sur la prédisposition génétique à la prise de risque sera financée à hauteur de 517 000 euros sur trois ans.

Si le Fonds se développe en Asie, il permet aussi

d'attirer sur le « Vieux Continent » des talents extra-européens, notamment avec la création d'une Chaire à l'École Polytechnique en ingénierie cellulaire cardiovasculaire, qui doit permettre aux ingénieurs de progresser sur les dispositifs médicaux destinés à prévenir les accidents cardiovasculaires. Pour la première fois, l'athérosclérose fera l'objet d'une approche transdisciplinaire mariant biologie et ingénierie. Aujourd'hui, 20% des dispositifs de réparation cardiovasculaire (les stents, petits « ressorts ») se révèlent défectueux dans l'année qui suit leur mise en place.

La création de la Chaire AXA-Polytechnique en ingénierie cellulaire cardiovasculaire soutient cette forme de recherche alors que peu d'ingénieurs européens travaillent sur des sujets liés à la biologie. Elle a pour ambition d'attirer de futurs ingénieurs vers la biologie et de créer un programme de Master destiné à enseigner les interfaces fondamentales entre la biologie et la mécanique.



Ce projet a permis de faire venir en Europe un chercheur américain de renommée internationale, le professeur Abdul Barakat.

Dans un autre domaine, nous avons souhaité soutenir la recherche sur la compréhension des mécanismes de prise de décision en attribuant à HEC Paris une dotation. Portée par le Professeur israélien Itzhak Gilboa, elle a pour objectif de développer aussi bien la recherche académique que des ateliers et conférences réunissant des chercheurs de différentes disciplines. Elle permettra à HEC Paris de compléter ses capacités de recherche en sciences de la décision, renforçant ainsi la formation de ses étudiants au leadership.

Enfin, le Fonds AXA a permis l'ouverture d'une Chaire permanente à l'université de Strasbourg. Les travaux s'inscriront dans la continuité des recherches en chimie supramoléculaire initiées par le Professeur Jean-Marie Lehn, prix Nobel de Chimie en 1987. Cette Chaire développera en particulier les applications en sciences médicales de la chimie supramoléculaire et aidera à trouver de nouvelles solutions thérapeutiques pour le traitement des maladies liées au vieillissement. Dans le cadre de son action en faveur de la recherche

d'excellence, le Fonds AXA pour la Recherche a également distingué, à travers le prix AXA-Académie des sciences, 6 jeunes biologistes particulièrement prometteurs qui ont publié les résultats de leurs recherches dans les meilleures revues scientifiques internationales.

### → Atout Cœur, des collaborateurs engagés

Depuis vingt ans, partout dans le monde, les collaborateurs d'AXA s'investissent au quotidien sous le flambeau d'AXA Atout Cœur dans des actions de solidarité autour de la maladie et du handicap, des enfants en difficulté, des personnes âgées, de l'extrême pauvreté, de l'exclusion ou encore de la protection de l'environnement.

En 2010, 23 400 collaborateurs ont participé à ces actions et ont aidé plus de 1 000 associations. En Chine par exemple, les collaborateurs consacrent du temps à l'association « Hands On Shanghai » qui aide les enfants immigrés à s'intégrer dans la société chinoise. Tous les mois, 15 employés d'AXA-Minmetals jouent le rôle de grand frère ou de grande sœur et proposent à un enfant des activités culturelles, de découverte et d'apprentissage. Au Portugal encore, une centaine de volontaires ont

## LES CANDIDATURES AU FONDS AXA POUR LA RECHERCHE

ont plus que doublé en 2010  
par rapport à 2009

## 83 NOUVEAUX PROJETS DE RECHERCHE FONDAMENTALE,

conduits dans 16 pays  
par des chercheurs de 28 nationalités  
différentes, ont été financés  
en 2010 par le Fonds AXA  
pour la Recherche pour un montant  
de 13,8 millions d'euros



participé à la seconde édition de « Cœurs sans frontière », opération par laquelle les collaborateurs s'engagent auprès d'associations locales de leur choix qui s'occupent d'enfants, de personnes âgées ou handicapées.

### → Un partenariat avec l'ONG CARE

Pour accélérer notre dynamique autour de notre thème phare « la recherche et l'éducation pour la réduction des risques », nous avons fait le choix de renforcer au niveau du Groupe notre action et notre engagement sur le terrain. En 2010, AXA a renforcé son action en décidant de nouer un partenariat majeur avec CARE (Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Inc.), une organisation non gouvernementale mondialement reconnue qui lutte contre la pauvreté dans le monde. Au terme d'un processus d'évaluation rigoureux, ce partenariat nous permet de développer des actions d'envergures liées à notre cœur de métier.

Deux projets ont été identifiés et seront lancés dès 2011. Le premier concerne la réduction des risques de catastrophe (*Disaster Risk Reduction*). Ce sujet, qui s'inscrit dans le cadre d'un programme

des Nations unies, est jusqu'à présent peu financé par les acteurs privés. Le partenariat entre AXA et CARE portera sur des interventions aux Philippines et au Vietnam. Le second projet vise à soutenir un programme de recherche sur l'évolution des schémas de précipitation. Ce programme débouche sur une sensibilisation des populations concernées, afin de les aider à prendre en compte les changements climatiques qui les affectent et induisent le recours à de nouvelles méthodes d'agriculture ou à la réimplantation de villages dans de nouvelles zones. Avec CARE, nous allons développer ce type de programmes à partir de 2011 en Inde et en Thaïlande.

### → Prévenir les accidents de la route

Notre engagement en faveur de la prévention des risques s'exerce notamment sur les actions de sécurité routière. Dans ce cadre, le Groupe a signé en février 2011, à Bruxelles, la Charte européenne de la sécurité routière. Cette plateforme participative mobilise à la fois les entreprises, associations, établissements de recherche et autorités publiques. Elle vise à encourager la société civile et les entreprises à participer activement à l'effort

---

## 23 400

collaborateurs ont participé  
aux actions AXA Atout Cœur  
en 2010



de réduction des accidents sur les routes européennes. En 2009, plus de 35 000 personnes ont perdu la vie sur les routes de l'Union Européenne. On estime pour chaque décès recensé à 4 le nombre de personnes conservant des séquelles graves et à 10 le nombre de personnes gravement blessées. Outre les drames individuels, cela représente un coût économique pour la société de 130 milliards d'euros.

Partout en Europe, les entités du Groupe s'investissent, soit au niveau de la sensibilisation soit en incluant une dimension «prévention» aux produits et services. Ainsi, en 2010, la Belgique a poursuivi ses efforts en la matière en développant une formule adaptée des initiatives déjà développées en Italie «patto con I giovani» et en Suisse avec le Crash Recorder. 500 jeunes conducteurs de 18 à 22 ans ont accepté d'embarquer, pendant six mois, un ordinateur de bord, la G-Box, pour mesurer leurs comportements routiers. Les meilleurs conducteurs se voient octroyer une diminution de leur prime d'assurance de 20%. En 2010, 2 conducteurs sur 3 parmi les participants à l'opération ont obtenu cette remise. En Italie, cette réduction pouvait aller jusqu'à 35%.

### → Intervenir efficacement en cas de catastrophe humanitaire

Pour agir plus efficacement en cas de catastrophe humanitaire, nous avons formalisé en 2010 des règles d'intervention et des principes d'action. Trois scénarios d'intervention ont été définis en fonction de la sévérité de l'événement et du taux de couverture d'assurance de la population. Ce dispositif a été appliqué pour la première fois lors du séisme qui a touché Haiti en février 2010. À cette occasion, le Groupe a abondé les dons des collaborateurs recueillis au travers d'AXA Cœur Atout.

Pour clarifier l'utilisation des fonds levés, une grille d'analyse a été élaborée pour les organisations humanitaires qui interviennent comme partenaires d'AXA lors de ce type d'événement. Cette grille intègre des critères de sélection comme la bonne gouvernance ou l'efficacité prouvée sur le terrain. Une liste d'ONG d'intervention d'urgence a été établie pour le versement des fonds du Groupe et un pool de partenaires potentiels sera proposé aux entités.

### LA CHARTE EUROPÉENNE

de la sécurité routière  
a été signée par AXA  
à Bruxelles en février 2011

### 30,1 MILLIONS D'EUROS

ont été investis par le Groupe  
et les entités dans des actions  
de mécénat

## PRINCIPALES ACTIONS DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE DU GROUPE

ENGAGEMENT DU GROUPE PAR PARTIE PRENANTE POUR 2012

STATUT

### ACTIONNAIRES

→ Créer un comité de responsabilité d'entreprise Groupe

100%

→ Conduire une revue périodique de la stratégie de responsabilité d'entreprise (RE) par le comité de direction Groupe et intégrer la RE dans les processus de planification stratégique du Groupe

100%

→ Créer un réseau de « Chief Corporate Responsibility Officers » (CCROs) au sein des directions exécutives locales et régionales

100%

### COLLABORATEURS

→ Réaliser l'équilibre homme/femme à tous les niveaux et dans les entités

25%

→ Inclure la responsabilité d'entreprise dans les programmes de formation d'AXA Université

25%

→ Engager les collaborateurs *via* un forum mondial de discussion en ligne sur la responsabilité d'entreprise

100%

### CLIENTS

→ Appliquer les standards « communication claire » dans toutes les entités

75%

→ Intégrer les enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance au développement de produits

50%

→ Développer une stratégie Groupe d'offre de microassurance

100%

## DESCRIPTION

Un comité de responsabilité d'entreprise, composé de responsables de familles professionnelles au niveau Groupe, se réunit de manière trimestrielle depuis le premier trimestre 2010. En outre, un comité dédié à l'investissement responsable a également été créé sous la houlette de la direction des investissements Groupe.

Dès 2010, une revue semestrielle de la stratégie RE est menée par le comité de direction Groupe et un nouvel indicateur (KPI) de la maturité de la stratégie RE est intégré aux plans d'actions, et aux lettres de mission locales. Par ailleurs, le suivi de la stratégie RE du Groupe est à présent formellement inscrit dans le mandat du conseil d'administration. Une revue annuelle est ainsi conduite.

Les CCROs, membres du comité exécutif de leur entité, se sont réunis 10 fois en 2010, y compris une fois en face à face pour le premier séminaire du Groupe AXA sur la responsabilité d'entreprise. En 2010, ces CCROs ont coordonné le développement du plan stratégique RE de leur entité, dans le cadre du processus plus large de planification stratégique du Groupe.

Validation de la politique Groupe de diversité et inclusion par le comité exécutif, suivie de la désignation d'un Responsable Groupe de diversité et inclusion. Le sujet, y compris une focalisation globale sur l'équilibre homme/femme, est abordé par toutes les entités et reste prioritaire pour les managers.

Le programme de leadership GSMP, qui cible des jeunes managers, intègre dans son cursus des actions de solidarité. La famille achats intègre la RE dans son cursus pour nouveaux arrivants et dans les formations d'audit des fournisseurs. La RE fait également partie du collège de la famille professionnelle sinistres notamment dans la partie gestion des services aux grands accidentés. Un programme pilote est actuellement à l'étude pour la famille professionnelle gestion des risques et son extension à d'autres familles sera envisagée par la suite.

En janvier 2010, l'AXA Forum sur la responsabilité d'entreprise a réuni plus de 10 000 collaborateurs qui ont posté 9 000 commentaires et suggéré 2 200 idées ; plus de 80 % des plans d'actions locaux ont intégré au moins une de ces idées.

L'application des standards « communication claire » est à présent formalisée dans les principales entités du Groupe. Tout nouveau document pour les clients sera réalisé selon ces recommandations et un processus de suivi sera mis en place par le Groupe en 2011 afin d'assurer le respect des recommandations. Une réflexion est également engagée pour les pays émergents.

Les enjeux ESG sont à présent insérés dans les processus de développement et d'approbation des produits Groupe ; l'intégration systématique d'une offre IR dans les offres d'épargne est en cours d'analyse ; le développement de produits d'assurance dommages à valeur ajoutée environnementale fait partie de la stratégie de la ligne de métier « Global P&C » Dommages (particuliers et entreprises).

Une stratégie Groupe visant les pays émergents a été validée et une boîte à outils a été développée pour aider les entités à lancer une gamme de produits microassurance.



## Principales actions de responsabilité d'entreprise du Groupe (suite)

• • • ENGAGEMENT DU GROUPE PAR PARTIE PRENANTE POUR 2012

STATUT

### FOURNISSEURS

- Étendre la clause de responsabilité d'entreprise (RE) à 90 % des nouveaux contrats de nos fournisseurs et l'évaluation de la performance de RE détaillée pour 350 fournisseurs



### ENVIRONNEMENT

- Entre 2008 et 2012, réduire de 20 % les émissions de CO<sub>2</sub> et la consommation d'énergie, ainsi que la consommation d'eau de 15 %



- Réduire la consommation de papier de 15 % entre 2009 et 2012 (et objectif de 80 % du papier consommé provenant des sources recyclées ou gérées de manière durable d'ici 2012)



- Établir des critères environnementaux Groupe applicables aux déplacements professionnels et aux flottes de véhicules



### SOCIÉTÉ CIVILE

- Lancer des initiatives au niveau du Groupe sur la « Recherche et l'éducation pour la prévention des risques »



- Soutenir la recherche fondamentale sur les risques à travers le Fonds AXA pour la Recherche



- Lancer une « Semaine de la responsabilité d'entreprise »



- Encourager les collaborateurs à s'engager dans des actions pour la communauté



## DESCRIPTION

La clause de RE AXA a été incluse dans 86 % des nouveaux contrats en 2010, et l'objectif de 90 % devrait être atteint en 2012. Depuis 2008, 280 fournisseurs ont été évalués sur des critères RE dont 130 cette année. 25 % de ces fournisseurs ont été réévalués et ont vu leur note s'améliorer grâce à l'impulsion donnée par la démarche et l'implication des acheteurs.

En 2010 par rapport à 2009, la consommation d'énergie par salarié a diminué de 3 % et les émissions de CO<sub>2</sub> ont baissé de 6 %. La consommation d'eau est cependant en augmentation de 4 % due en partie à une meilleure qualité de reporting des entités.

En 2010 par rapport à 2009, la consommation de papier bureau ainsi que le papier marketing et distribution par salarié sont en baisse de 12 % et 9 % respectivement. Le pourcentage du papier consommé provenant de sources recyclées ou gérées de façon durable a augmenté en 2010 de 32 % à 48 %.

En 2010, les départements ressources humaines, achats et responsabilité d'entreprise ont travaillé ensemble pour rédiger les nouveaux principes environnementaux Groupe sur les flottes de véhicules et les déplacements professionnels. L'objectif principal de ces principes étant de réduire nos émissions de CO<sub>2</sub> associés à ces déplacements.

Un partenariat global avec l'ONG de solidarité internationale CARE sur la recherche et l'éducation aux risques liés aux catastrophes naturelles est en cours de lancement.

En 2010, le Fonds a apporté son soutien à 83 nouveaux projets portant sur la compréhension et la prévention des risques conduits par des chercheurs indépendants de 28 nationalités dans 16 pays différents, pour un montant total de 13,8 millions d'euros.

Dans la continuité de l'AXA Forum de 2010, une semaine dédiée à la RE aura lieu début juin 2011. Son objectif est d'inscrire dans la durée la démarche de RE de l'entreprise, de valoriser les initiatives menées depuis le Forum et d'engager les collaborateurs autour du thème fédérateur choisi par AXA, la recherche et l'éducation aux risques.

En 2010, environ 23 400 salariés (21 000 en 2009) ont participé à des actions AXA Atout Cœur, le programme de bénévolat des employés du Groupe. Le premier rapport sur les actions internationales de ce programme a été publié en 2010.



# IV.

---

## NOS INDICATEURS

### Exercer notre devoir de transparence

---

- 96 — Données sociales
- 104 — Données environnementales
- 106 — Notations sociétales
- 107 — Rapport des commissaires  
aux comptes
- 109 — Tableau de correspondances
- 110 — Lexique
- 112 — Agenda

## DONNÉES SOCIALES 2010 DU GROUPE AXA

En 2010, le Groupe a stabilisé le nombre de ses collaborateurs dans un environnement économique toujours difficile. Au 31 décembre 2010, AXA compte plus de 214 000 collaborateurs dont 127 000 salariés en CDI et 87 000 distributeurs.

→ Au total, le Groupe a recruté plus de 27 000 salariés en 2010. Le nombre de salariés converti en ETP (Équivalent Temps Plein) s'est accru de 1,5%.

Le taux de turnover global s'améliore, en recul de 12,7%, passant de 24,8% en 2009 à 21,6% en 2010. Ce taux de turnover s'explique essentiellement par la démission de salariés commerciaux dans la région Asie-Pacifique. En Europe, en 2010, le taux de turnover volontaire pour les salariés commerciaux était de 8,3%.

→ Le nombre total des départs a diminué de 6% et se rapproche de celui observé en 2008.

→ L'âge moyen des salariés est resté stable autour de 39,6 ans et l'ancienneté moyenne des salariés s'est maintenue autour de 10,3 ans. Ces deux moyennes sont plus élevées pour l'Europe (41,8 ans / 13,6 ans) et pour le continent américain (39,1 ans / 7,6 ans) que pour les pays émergents : la région Asie-Pacifique (35,3 ans / 4,3 ans) et l'Afrique (34,8 ans / 6,6 ans).

→ La proportion des femmes a augmenté entre 2009 et 2010 dans l'ensemble des catégories professionnelles : cadres dirigeants (de 21,6% en 2009 à 22,4% en 2010), managers (de 36,9% à 38,2%) et pour l'ensemble des effectifs totaux (de 49,6% à 50,5%).

→ Le nombre moyen d'heures travaillées par semaine chez AXA est de 36 heures et le nombre moyen de jours travaillés est de 229 jours par an. Le pourcentage moyen d'heures supplémentaires par expert et par employé et par jour a légèrement augmenté : 1,6% en 2009 contre 1,9% en 2010. Le pourcentage de salariés non commerciaux à temps partiel a augmenté, passant de 11,3% en 2009 à 12,5% en 2010.

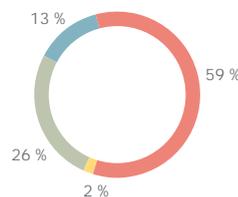
→ Le nombre de travailleurs handicapés a augmenté (tant dans les pays où ce recensement est légal comme la France que dans d'autres filiales). Pour les entités françaises, il a progressé de 19,6%. Au Japon, AXA Life Japon a entrepris une initiative locale qui a fait progresser son taux d'embauche de personnel handicapé, en recrutant 150 personnes atteintes d'un handicap sur 3 ans ; l'entité affiche ainsi l'un des taux d'embauche de personnes handicapées le plus élevé du pays. En Allemagne un accord a été signé avec le comité d'entreprise pour offrir aux collaborateurs handicapés des aménagements spéciaux.

→ L'engagement d'AXA en faveur du développement des compétences reste élevé, avec 81% des salariés ayant reçu au moins une formation en cours d'année (contre 76% en 2009). La durée moyenne des formations par salarié a légèrement diminué avec 3,6 jours par salarié en 2009 contre 3,0 jours en 2010. Cette diminution est notamment liée au fait que les salariés commerciaux d'AXA ont reçu davantage de formations, mais plus courtes.

### Effectif total :

**127 153**

(salariés commerciaux et non-commerciaux)

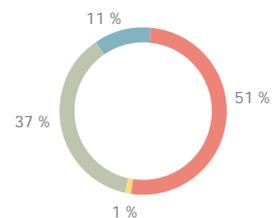


● Europe  
● Afrique  
● Asie-Pacifique  
● Amériques

### Effectif total :

**214 391**

(distributeurs exclusifs inclus)



● Europe  
● Afrique  
● Asie-Pacifique  
● Amériques

## EFFECTIFS

Effectifs au 31 décembre (nombre de personnes physiques)	2009 <sup>(1)</sup>	Évolution	2010
Effectif du personnel salarié (non-commercial et commercial, CDI et CDD)	133 529 emp. <sup>(2)</sup>		132 429 emp.
Effectif du personnel salarié (non-commercial et commercial, CDI seulement)	128 054 emp.	-0,7 %	127 153 emp.
— Proportion d'hommes	50,4 %		49,5 %
— Proportion de femmes	49,6 %		50,5 %
Effectif du personnel salarié non-commercial (CDI seulement)	103 804 emp.	-1,1 %	102 666 emp.
Cadres dirigeants	3 349 emp.	3,6 %	3 470 emp.
— Proportion d'hommes	78,6 %		77,8 %
— Proportion de femmes	21,6 %		22,4 %
Managers	17 852 emp.	-3,0 %	17 321 emp.
— Proportion d'hommes	63,4 %		61,9 %
— Proportion de femmes	36,9 %		38,2 %
Experts et employés	82 603 emp.	-0,9 %	81 875 emp.
— Proportion d'hommes	43,0 %		43,0 %
— Proportion de femmes	57,0 %		57,0 %
Effectif du personnel salarié commercial (CDI seulement)	24 250 emp.	1,0 %	24 487 emp.
— Proportion d'hommes	62,4 %		58,5 %
— Proportion de femmes	37,6 %		41,5 %
Effectif du personnel salarié (non-commercial et commercial, CDD seulement)	5 475 emp.		5 276 emp.
— Personnel salarié non-commercial	4 167 emp.		4 563 emp.
— Personnel salarié commercial	1 308 emp.		713 emp.
<b>Équivalent Temps Plein</b> (« ETP » : effectifs convertis en temps plein) <sup>(3)</sup>	<b>2009<sup>(1)</sup></b>	<b>Évolution</b>	<b>2010</b>
ETP moyen du personnel salarié (non-commercial et commercial, CDI seulement)	120 824,8 etp	1,5 %	122 671,8 etp
ETP moyen du personnel salarié non-commercial	97 045,0 etp	1,5 %	98 472,6 etp

— ETP moyen du personnel cadres dirigeants	2 996,4 etp		3 411,9 etp
— ETP moyen du personnel managers	16 297,1 etp		17 076,9 etp
— ETP moyen du personnel experts et employés	77 751,5 etp		77 983,8 etp
<i>ETP moyen du personnel salarié commercial</i>	23 779,8 etp	1,8 %	24 199,2 etp
ETP moyen de l'effectif temporaire / intérimaire <sup>(3)</sup> (non-salarié)	2 532,0 etp	30,5 %	3 303,6 etp
ETP moyen de l'effectif stagiaire <sup>(4)</sup> (non-salarié)	662,6 etp	6,7 %	707,1 etp

### Profil des collaborateurs AXA

	2009 <sup>(1)</sup>	Évolution	2010
<b>Âge moyen du personnel salarié (non-commercial et commercial, CDI seulement)</b>	39,7 ans	-0,2 %	39,6 ans
— Personnel salarié non-commercial	40,2 ans		40,1 ans
— Personnel salarié commercial	37,7 ans		37,9 ans
<b>Ancienneté moyenne du personnel salarié (non-commercial et commercial, CDI seulement)</b>	10,2 ans	1,1 %	10,3 ans
— Personnel salarié non-commercial	11,3 ans		11,4 ans
— Personnel salarié commercial	5,6 ans		5,8 ans
Nombre de collaborateurs atteints d'un handicap (personnel salarié non-commercial et commercial, CDI et CDD) - concerne seulement les entités françaises	515 emp.	19,6 %	616 emp.

### DYNAMIQUES D'EFFECTIFS

#### Mouvements

	2009 <sup>(1)</sup>	Évolution	2010
<b>Mouvements du personnel salarié (non-commercial et commercial, CDI seulement)</b>			
Évolution de l'emploi (personnel non-commercial et commercial : nombre d'entrants / nombre de sortants)	-5 195 emplois	38,8 %	-3 177 emplois <sup>(2)</sup>
— Entrées	27 081 emplois	0,3 %	27 154 emp.
— Sorties	32 276 emplois	-6,0 %	30 331 emp.
<b>Mouvements du personnel salarié non-commercial</b>			
Évolution de l'emploi (personnel non-commercial : nombre d'entrants / nombre de sortants)	-1 886 emplois	15,9 %	-1 585 emplois
Entrées	11 013 emp.	21,8 %	13 418 emp.
— Nombre de recrutements externes	9 654 emp.		11 216 emp.
— Nombre de CDD convertis en CDI	1 047 emp.		1 390 emp.

— Nombre de réembauches au sein de la même société	<i>Nouvel indicateur</i>		510 emp.
— Nombre d'entrées à l'issue d'opérations de fusion et acquisition	312 emp.		302 emp.
Sorties	12 899 emp.	16,3 %	15 003 emp.
— Nombre de démissions	6 890 emp.		8 041 emp.
— Nombre de licenciements économiques / collectifs	3 377 emp.		1 617 emp.
— Nombre de licenciements individuels	1 303 emp.		1 516 emp.
— Nombre de départs liés à un autre motif <sup>(5)</sup>	1 329 emp.		1 497 emp.
— Nombre de départs liés à un transfert d'activité <sup>(6)</sup>	<i>Nouvel indicateur</i>		2 332 emp.
<b>Mouvements du personnel salarié commercial</b>			
Évolution de l'emploi (personnel commercial : nombre d'entrants / nombre de sortants)	-3 309 emplois	51,9 %	-1 592 emplois
Entrées	16 068 emp.	-14,5 %	13 736 emp.
— Nombre de recrutements externes	15 844 emp.		13 247 emp.
— Nombre de CDD convertis en CDI	216 emp.		323 emp.
— Nombre de réembauches au sein de la même société	<i>Nouvel indicateur</i>		138 emp.
— Nombre d'entrées à l'issue d'opérations de fusion et acquisition	8 emp.		28 emp.
Sorties	19 377 emp.	-20,9 %	15 328 emp.
— Nombre de démissions	13 362 emp.		12 156 emp.
— Nombre de licenciements économiques / collectifs	3 729 emp.		727 emp.
— Nombre de licenciements individuels	2 079 emp.		2 106 emp.
— Nombre de départs liés à un autre motif <sup>(5)</sup>	207 emp.		207 emp.
— Nombre de départs liés à un transfert d'activité <sup>(6)</sup>	<i>Nouvel indicateur</i>		132 emp.
<b>Mouvements du personnel salarié (non-commercial et commercial, CDD seulement)</b>			
<i>Mouvements du personnel salarié non-commercial</i>			
Évolution de l'emploi (personnel non-commercial : nombre d'entrants / nombre de sortants)	412 emplois	322,1 %	1 739 emplois
— Nombre de recrutements externes	4 273 emp.		5 677 emp.
— Nombre de fins de contrats	3 861 emp.		3 938 emp.
<i>Mouvements du personnel salarié commercial</i>			
Évolution de l'emploi (personnel commercial : nombre d'entrants / nombre de sortants)	203 emplois	-26,6 %	149 emplois
— Nombre de recrutements externes	1 004 emp.		606 emp.
— Nombre de fins de contrats	801 emp.		457 emp.

Mobilité	2009 <sup>(1)</sup>	Évolution	2010
<b>Taux de mobilité interne du personnel salarié (non-commercial et commercial, CDI seulement)</b>	<b>12,1 %</b>	<b>-3,7 %</b>	<b>11,7 %</b>
<i>Mobilité interne du personnel salarié non-commercial</i>	13,6 %		13,5 %
— Nombre de changements de fonctions	11 479 emp.		11 806 emp.
— Nombre de mobilités internes d'une fonction de commercial vers une fonction de non-commercial	<i>Nouvel indicateur</i>		164 emp.
— Nombre de départs de salariés au titre de la mobilité au sein du Groupe	2 753 emp.		1 868 emp.
<i>Mobilité interne du personnel salarié commercial</i>	5,9 %		6,1 %
— Nombre de changements de fonctions	1 258 emp.		1 114 emp.
— Nombre de mobilités internes d'une fonction de commercial vers une fonction de non-commercial	<i>Nouvel indicateur</i>		291 emp.
— Nombre de départs de salariés au titre de la mobilité au sein du Groupe	216 emp.		122 emp.
<b>Turnover</b>	<b>2009<sup>(1)</sup></b>	<b>Évolution</b>	<b>2010</b>
<b>Taux de turnover global du personnel salarié (non-commercial et commercial, CDI seulement)</b>	<b>24,8 %</b>	<b>-12,7 %</b>	<b>21,6 %</b>
— Taux de turnover involontaire (licenciements)	8,1 %		4,6 %
— Taux de turnover volontaire (démissions)	15,6 %		15,7 %
— Taux de turnover lié à un autre motif <sup>(5)</sup>	1,2 %		1,3 %
<i>Taux de turnover global du personnel salarié non-commercial</i>	12,3 %	0,0 %	12,3 %
— Taux de turnover involontaire (licenciements)	4,4 %		3,0 %
— Taux de turnover volontaire (démissions)	6,5 %		7,8 %
— Taux de turnover lié à un autre motif <sup>(5)</sup>	1,3 %		1,4 %
<i>Taux de turnover global du personnel salarié commercial*</i>	77,6 %	-22,7 %	59,9 %
— Taux de turnover involontaire (licenciements)	23,2 %		11,2 %
— Taux de turnover volontaire (démissions)	53,5 %		47,9 %
— Taux de turnover lié à un autre motif <sup>(5)</sup>	0,8 %		0,8 %

\* Ce taux de turnover est lié à notre développement dans la région Asie-Pacifique et s'explique essentiellement par les démissions de salariés commerciaux dans cette zone. En Europe, en 2010, le taux de turnover volontaire pour les salariés commerciaux était de 8,3%.

## RÉMUNÉRATION

Rémunération du personnel salarié	2009 <sup>(1)</sup>	Évolution	2010
<b>Masse salariale annuelle brute totale du personnel salarié<sup>(7)</sup> (non-commercial et commercial, CDI seulement)</b>	<b>6 715 457 K€</b>	<b>5,4 %<sup>(8)</sup></b>	<b>7 076 976 K€</b>
— Proportion des rémunérations fixes individuelles brutes (liées aux salaires)	84,1 %		82,8 %
— Proportion des rémunérations variables individuelles brutes (liées aux salaires)	15,9 %		17,2 %
<i>Rémunération du personnel salarié non-commercial</i>			
— Proportion des rémunérations fixes individuelles brutes (liées aux salaires)	87,3 %		86,4 %
— Proportion des rémunérations variables individuelles brutes (liées aux salaires)	12,7 %		13,8 %
<i>Rémunération du personnel salarié commercial</i>			
— Proportion des rémunérations fixes individuelles brutes (liées aux salaires)	61,8 %		56,4 %
— Proportion des rémunérations variables individuelles brutes (liées aux salaires)	38,2 %		43,6 %

## FORMATION

Nombre de jours de formation dispensés	2009 <sup>(1)</sup>	Évolution	2010
<b>Nombre total de jours de formation dispensés au personnel salarié (personnel non-commercial et commercial, CDI seulement)</b>	<b>468 246 jours</b>	<b>-16,2 %</b>	<b>392 440 jours</b>
<i>Nombre total de jours de formation dispensés du personnel salarié non-commercial</i>	<i>223 747 jours</i>	<i>6,6 %</i>	<i>238 551 jours</i>
— Proportion des formations managériales	13,7 %		16,0 %
— Proportion des formations techniques	45,7 %		45,6 %
— Proportion des autres formations	40,6 %		38,4 %
<i>Nombre total de jours de formation dispensés du personnel salarié commercial</i>	<i>244 499 jours</i>	<i>-37,1 %</i>	<i>153 889 jours</i>
— Proportion des formations managériales	2,3 %		3,8 %
— Proportion des formations techniques	78,0 %		68,6 %
— Proportion des autres formations	19,7 %		27,5 %

**Participation aux formations <sup>(9)</sup>**

(personnel salarié non-commercial et commercial, CDI seulement)

	2009 <sup>(1)</sup>	Évolution	2010
<b>Pourcentage du personnel salarié ayant reçu au moins une formation</b>	75,8 %	6,7 %	80,9 %
Nombre moyen de jours de formation du personnel salarié	3,6 jours		3,0 jours
<i>Pourcentage du personnel salarié non-commercial ayant reçu au moins une formation</i>	76,6 %	6,0 %	81,2 %
Nombre moyen de jours de formation du personnel salarié non-commercial	2,3 jours		2,4 jours
<i>Pourcentage du personnel salarié commercial ayant reçu au moins une formation</i>	101,4 %	4,7 %	106,1 %
Nombre moyen de jours de formation du personnel salarié commercial	10,1 jours		6,3 jours
<b>RELATIONS SOCIALES</b>			
<b>Temps de travail</b> (personnel salarié non-commercial et commercial, temps plein et partiel, CDI seulement)	2009 <sup>(1)</sup>		2010
Nombre moyen de jours travaillés par an	228 jours		229 jours
Nombre moyen d'heures travaillées par semaine	37 heures		36 heures
Pourcentage moyen d'heures supplémentaires par expert et employé et par jour	1,61 %		1,91 %
Pourcentage du personnel non-commercial à temps partiel	11,3 %		12,5 %
Pourcentage du personnel commercial à temps partiel	<i>Nouvel indicateur</i>		2,7 %
<b>Absentéisme</b> (personnel non-commercial et commercial, CDI seulement)	2009 <sup>(1)</sup>		2010
<b>Taux d'absentéisme global</b>	4,5 %		4,6 %
— Proportion des absences liées à une maladie	71,4 %		71,4 %
— Proportion des maladies à court terme <sup>(10)</sup>	79,4 %		78,5 %
— Proportion des maladies à long terme <sup>(11)</sup>	20,6 %		21,5 %

— Proportion des absences liées à un accident de travail	1,9 %	2,3 %
— Proportion des absences liées à un congé maternité	26,8 %	26,3 %
<i>Taux d'absentéisme global (personnel salarié non-commercial)</i>	5,1 %	5,1 %
— Proportion des absences liées à une maladie	72,3 %	72,9 %
Proportion des maladies à court terme <sup>(10)</sup>	78,4 %	77,3 %
Proportion des maladies à long terme <sup>(11)</sup>	21,6 %	22,7 %
— Proportion des absences liées à un accident de travail	1,7 %	1,9 %
— Proportion des absences liées à un congé maternité	26,0 %	25,2 %
<i>Taux d'absentéisme global (personnel salarié commercial)</i>	2,3 %	2,5 %
— Proportion des absences liées à une maladie	63,5 %	59,4 %
Proportion des maladies à court terme <sup>(10)</sup>	88,7 %	90,0 %
Proportion des maladies à long terme <sup>(11)</sup>	11,3 %	10,0 %
— Proportion des absences liées à un accident de travail	3,3 %	5,4 %
— Proportion des absences liées à un congé maternité	33,2 %	35,2 %

(1) Les données 2009 sont en base comparable.

(2) Le Royaume-Uni mentionne sur son périmètre une erreur de 915 collaborateurs dans ses données de 2009.

La Corée reporte en 2010, 798 collaborateurs en CDD automatiquement et indéfiniment renouvelables sous la catégorie CDI (auparavant comptabilisés en CDD).

(3) Alliance Bernstein mentionne une erreur dans son reporting 2009. Si des données ont été transmises pour le nombre de collaborateurs, aucune donnée n'a été transmise quant aux ETPs.

Le Royaume-Uni mentionne une erreur dans son reporting 2009. Si des données relatives à l'effectif temporaire/intérimaire ont été transmises en 2010, aucune donnée n'a été transmise en 2009.

(4) Stagiaires pour lesquels la société a signé un accord avec l'université, l'école ou tout autre établissement autorisé. Sont exclus de ce périmètre les apprentis, les vacataires/contrats d'été et les VIE.

(5) Retraite, préretraite, décès et fin de contrat pour cause d'invalidité permanente.

(6) Personnel salarié ayant contractuellement quitté AXA suite à un transfert d'activité à une autre société externe. Comprend toute situation où le salarié est maintenu dans son poste mais n'est plus directement en contrat avec AXA.

(7) La masse salariale annuelle brute totale du personnel salarié inclut les rémunérations individuelles fixes, les rémunérations individuelles variables, les cotisations patronales et (le cas échéant) la participation et l'intéressement 59. Les rémunérations en capital sont exclues (stock-options, unités de rendement et actions attribuées en fonction de la performance, AXA Miles).

(8) Cette évolution ne prend pas en compte les effets collatéraux du FOREX (FOREign EXchanges/marché des changes).

(9) Cette moyenne inclut les partants ayant reçu une formation au cours de l'année calendaire. Par conséquent, le turnover doit être pris en compte.

(10) D'une durée totale inférieure à un an.

(11) D'une durée totale supérieure à un an.

## DONNÉES ENVIRONNEMENTALES 2010 DU GROUPE AXA

Indicateurs environnementaux du Groupe AXA <sup>(1)</sup>	Unité	2008	2009	2010
Nombre de salariés AXA exprimé en Équivalent Temps Plein (ETP)	ETP	121 990	121 108	122 671
Surface nette interne des locaux	m <sup>2</sup>	2 487 602	2 330 602	2 398 745
<b>Énergie (sites)</b>				
Consommation d'énergie <sup>(2)</sup>	kWh	627 987 507	617 473 679	604 498 594
<b>Indicateur clé : consommation d'énergie par personne</b>	<b>kWh/ETP</b>	<b>5 148</b>	<b>5 099</b>	<b>4 928</b>
<i>Évolution 2009 - 2010</i>				-3%
<b>Transports</b>				
Déplacements professionnels : avion et train <sup>(3)</sup>	km	352 931 708	257 875 862	297 992 347
Déplacements professionnels : flotte automobile AXA	km	393 466 688	333 923 046	304 203 026
Trajets domicile-travail (A/R) <sup>(4)</sup>	km	1 258 507 154	1 219 253 316	1 287 660 394
<b>Émissions de CO<sub>2</sub> <sup>(5)</sup></b>				
Émissions de CO <sub>2</sub> dues à la consommation d'énergie des sites	T eq CO <sub>2</sub>	225 833	216 542	200 646
Émissions de CO <sub>2</sub> dues aux déplacements professionnels : avion et train <sup>(6)</sup>	T eq CO <sub>2</sub>	116 907	78 691	92 646
Émissions de CO <sub>2</sub> dues à la flotte de véhicules AXA	T eq CO <sub>2</sub>	77 513	60 461	45 055
<b>Indicateur clé : émissions de CO<sub>2</sub> dues à la consommation d'énergie, aux déplacements professionnels et à la flotte de véhicules AXA par personne</b>	<b>T. eq CO<sub>2</sub>/ETP</b>	<b>3,44</b>	<b>2,94</b>	<b>2,76</b>
<i>Évolution 2009 - 2010</i>				-6 %
Émissions de CO <sub>2</sub> dues aux trajets domicile-travail <sup>(7)</sup>	T eq CO <sub>2</sub>	133 773	123 830	121 620
<b>Eau</b>				
Consommation d'eau <sup>(8)</sup>	m <sup>3</sup>	1 263 816	1 215 053	1 276 738
<b>Indicateur clé : consommation d'eau par personne</b>	<b>m<sup>3</sup>/ETP</b>	<b>10,36</b>	<b>10,03</b>	<b>10,41</b>

<i>Évolution 2009 - 2010</i>				
<b>Papier<sup>(9)</sup></b>				
Consommation de papier de bureau	T	N/A	5 995	5 269
<b>Indicateur clé : consommation de papier de bureau par personne</b>	<b>kg/ETP</b>	<b>N/A</b>	<b>49</b>	<b>43</b>
<i>Évolution par rapport à 2009</i>				
- 12 %				
Consommation de papier marketing et distribution	T	N/A	15 574	14 188
<b>Indicateur clé : consommation de papier marketing et distribution par client<sup>(10)</sup></b>	<b>kg/client</b>	<b>N/A</b>	<b>0,17</b>	<b>0,15</b>
<i>Évolution 2009 - 2010</i>				
- 9 %				
Pourcentage de papier recyclé et/ou garant d'une gestion durable : bureau, marketing et distribution	%	49	32	48

**Périmètre stable entre 2009 et 2010, représentant les 41 pays où AXA à une présence importante. Les indicateurs clés sont en gras.**

(1) En 2010, les données environnementales du Groupe AXA ont été collectées auprès de 96 645 ETP (tout autre périmètre de collecte est indiqué dans ces notes de bas de page), et ont été ensuite étendues, continent par continent, aux 122 671 ETP salariés que comptait le Groupe AXA au 31/12/2010. En 2009, la collecte d'informations a été réalisée auprès de 99 296 ETP et extrapolée à un effectif de 121 108 ETP.

(2) Cette donnée inclut l'électricité, le gaz, le fioul, la vapeur et couvre 96 570 ETP.

(3) Cette donnée a été collectée sur un périmètre de 97 313 ETP. En 2010, les entités ont augmenté leurs déplacements professionnels avec la reprise de l'activité économique, une prospection plus importante dans les marchés émergents, ainsi que des déplacements en Australie en relation avec la transaction qu'AXA opère dans ce marché.

(4) Les trajets domicile-travail sont estimés à partir de l'enquête en ligne sur les habitudes quotidiennes de transports des salariés d'AXA. Cette donnée a été collectée auprès de 24 185 ETP et ensuite extrapolée. Ont été exclus du calcul de consolidation les sites dont le taux de réponse est inférieur à 5%.

(5) Comme en 2008 et 2009, un facteur d'émission spécifique à chaque pays a été pris en compte pour l'électricité, les trajets en train, avion et automobile. Ces facteurs d'émissions proviennent de l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie) ainsi que du Greenhouse Gas Protocol.

(6) La donnée concernant la flotte de véhicule AXA a été collectée sur un périmètre de 93 795 ETP. En 2010, la méthode de collecte des données de la flotte de véhicules a été modifiée : AXA collecte et classe à présent les données en fonction des grammes de CO<sub>2</sub> par km, pour avoir une vision plus précise des émissions, et non par type de moteur, ce qui explique en partie la diminution des émissions en 2010. De plus, certaines entités ont réduit leur flotte de véhicules et intégré des véhicules à plus faibles émissions.

(7) Cette donnée n'inclut pas les voitures de fonction pour éviter le double comptage avec la flotte de véhicule AXA. À noter qu'en 2010, nous avons modifié les facteurs d'émissions pour les voitures personnelles et de fonctions, ce qui explique une baisse des émissions de CO<sub>2</sub> alors que le kilométrage de ces déplacements est en légère augmentation.

(8) Cette donnée a été collectée sur un périmètre de 83 092 ETP. Des pays en Asie et en Amérique n'ont pas de compteur d'eau, ce qui ne permet pas de mesurer leur consommation et les exclut du périmètre de reporting avant l'extrapolation. Cependant, certaines de ces entités commencent à mesurer leur consommation d'eau avec des compteurs, tels AXA Canada et certains data centers.

(9) La donnée concernant le papier de bureau est collectée sur un périmètre de 95 366 ETP, tandis que le papier marketing et distribution couvre 92 240 ETP. Les données 2009 marketing et distribution ont été mises à jour suite à une erreur d'extrapolation.

(10) Le Groupe comptait 92 800 000 clients en 2010 et 94 350 000 en 2009.

## NOTATIONS SOCIÉTALES

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

- DJSI STOXX et DJSI World (basés sur la recherche SAM) ;
- FTSE4GOOD (basé sur la recherche EIRIS<sup>(1)</sup>) ;
- ASPI Eurozone (basé sur la recherche Vigeo).

La notation d'AXA, qui est sujette aux changements, est présentée ci-dessous :

Agence	Thème	Rating AXA
SAM (2010)	Score général	70 % (moy. secteur : 46 %)
	Économie	80 % (moy. secteur : 61 %)
	Social	60 % (moy. secteur : 37 %)
	Environnement	73 % (moy. secteur : 41 %)
	Catégorie « Sustainability Yearbook »	Bronze
Vigeo <sup>(2)</sup> (2010)	Ressources humaines	51 % (rating : +)
	Droits humains	55 % (rating : +)
	Engagement sociétal	42 % (rating : +)
	Environnement	57 % (rating : +)
	Comportements sur les marchés	55 % (rating : +)
	Gouvernement d'entreprise	56 % (rating : =)

(1) L'agence EIRIS ne publie pas de ratings publics.

(2) Définition des ratings Vigeo :

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

# RAPPORT D'EXAMEN DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

sur une sélection d'indicateurs environnementaux et sociaux publiés dans le Rapport d'activité et de responsabilité d'entreprise 2010 du Groupe AXA.

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de commissaire aux comptes d'AXA, nous avons procédé à des travaux visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur une sélection d'indicateurs environnementaux et sociaux publiés dans le Rapport d'activité et de responsabilité d'entreprise 2010 du Groupe AXA.

Les indicateurs environnementaux sélectionnés sont les suivants :

→ Données générales :

- Nombre de personnes sur site
- Surface utilisable (occupée + vacante)

→ Énergie :

- Consommation totale d'énergie
- KPI : consommation totale d'énergie par personne sur site

→ Transport :

- Déplacements professionnels (avion et train)
- Flotte automobile : km parcourus par les différents types de véhicule de la flotte automobile AXA (véhicules catégorisés selon leurs émissions de CO<sub>2</sub> / km)

→ Émissions de CO<sub>2</sub> estimées :

- Indicateur : émissions de CO<sub>2</sub> estimées issues de l'énergie
- Indicateur : émissions de CO<sub>2</sub> estimées issues des déplacements professionnels train et avion
- Indicateur : émissions de CO<sub>2</sub> estimées issues de la flotte automobile AXA
- Émissions totales de CO<sub>2</sub> esti-

mées sur site sans déplacements domicile-travail

- KPI : émissions totales de CO<sub>2</sub> estimées par personne sur site sans déplacements domicile-travail
- Eau :

- Consommation d'eau
- KPI : consommation d'eau par personne sur site

→ Consommables :

- Consommation totale de papier bureau
- KPI : quantité de papier bureau consommé par personne sur site
- Consommation totale de papier marketing et distribution
- Pourcentage de papier recyclé et/ou garant d'une gestion durable

Les indicateurs sociaux sélectionnés sont les suivants :

→ Effectifs :

- ETP (équivalent temps plein) moyen pour le personnel temporaire non salarié

- Nombre total de salariés non commerciaux au 31 décembre

- Nombre total de salariés commerciaux au 31 décembre

→ Formation et évolution professionnelle :

- Nombre moyen de jours de formation par salarié non commercial

→ Mouvements du personnel :

- Nombre total de recrutements externes de salariés non commerciaux en CDI
- Nombre de promotions de salariés non commerciaux
- Nombre total de licenciements

individuels de salariés non commerciaux en CDI

- Turnover volontaire des salariés non commerciaux

- Taux de mobilité interne des salariés non commerciaux

- Nombre total de départs de salariés non commerciaux (en CDI uniquement)

→ Rémunérations :

- Masse totale des rémunérations

→ Climat social :

- Taux d'absentéisme total de l'ensemble des salariés

Ces indicateurs environnementaux et sociaux ont été préparés sous la responsabilité de la Direction de la communication et de la responsabilité d'entreprise ainsi que de la Direction des ressources humaines du Groupe d'AXA conformément aux protocoles « Processus de gestion du reporting environnemental » et « Reporting des données sociales AXA – Principes et méthodes » utilisés par AXA et disponibles auprès de ces deux directions.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion sur ces indicateurs.

## Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à

une assurance modérée sur le fait que les indicateurs environnementaux et sociaux sélectionnés ne comportent pas d'anomalie significative. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux plus étendus.

- Nous avons examiné les procédures de reporting élaborées par le Groupe au regard de leur pertinence, leur fiabilité, leur objectivité et leur caractère compréhensible.

- Au niveau du Groupe, nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données sociales et environnementales permettant la production des indicateurs. Ces travaux se sont notamment appuyés sur des entretiens avec les personnes de la Direction de la communication et de la responsabilité d'entreprise Groupe ainsi que la Direction des ressources humaines, responsables de l'élaboration, de l'application des procédures ainsi que de la consolidation des données.

- Nous avons sélectionné un échantillon d'entités :

→ Pour les données environnementales :

- AXA Seguros Espagne
- AXA Winterthur Suisse
- AXA IM France
- AXA Tech France
- AXA Equitable USA
- AXA Germany

→ Pour les données sociales :

- AXA Seguros Espagne
- AXA France
- AXA Polska SA
- AXA Hungary
- AXA Assicurazioni Spa (Italie)
- AXA Equitable USA
- AXA Germany

Cette sélection a été réalisée sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs appliqués aux indicateurs.

- Au niveau des entités sélectionnées :

- nous avons vérifié, sur la base d'entretiens avec les personnes en charge de la préparation des données, la bonne compréhension et la correcte application des procédures ;

• nous avons effectué des tests de détail, sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs et à rapprocher les données avec les pièces justificatives.

La contribution de ces entités aux indicateurs consolidés du Groupe représente entre 25% et 40% de chaque indicateur pour les données environnementales, et 31% des effectifs du Groupe pour les données sociales.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, à nos équipes spécialisées en matière de développement durable.

### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les indicateurs environnementaux et sociaux examinés ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux protocoles «Processus de gestion du reporting environnemental» et «Reporting des données sociales AXA – Principes et méthodes » utilisés par AXA et applicables en 2010.

Neuilly-sur-Seine, le 4 mars 2011

*L'un des commissaires aux comptes  
PricewaterhouseCoopers Audit*

**Michel Laforce**

*L'associé du Département Développement Durable  
de PricewaterhouseCoopers Advisory*

**Sylvain Lambert**



# TABLEAU DE CORRESPONDANCES



Ce tableau est destiné à faciliter la recherche des informations contenues dans le rapport d'activité et de responsabilité d'entreprise 2010 et, de manière plus complète, sur le site [www.axa.com/fr/responsable](http://www.axa.com/fr/responsable), selon les thèmes couverts par la loi NRE (France : version révisée en 2011 et applicable en 2012), les 10 principes du Pacte Mondial des Nations unies (UNGC) et le référentiel de la Global Reporting Initiative (GRI, version 3.0, inclus « Financial Services Sector Supplement »).

**GRI V3  
ET FSSS**

**NRE  
« 2012 »**

**UNGC**

**Rubrique [www.axa.com](http://www.axa.com)**

Les adresses exactes sont susceptibles d'être modifiées en fonction de l'évolution du site [www.axa.com](http://www.axa.com)

**Rapport d'activité  
et de responsabilité  
d'entreprise 2010**

## Indicateurs de performance économique, stratégie

FS6, EC1, EC9			<a href="http://www.axa.com/fr/groupe/profil/chiffres">www.axa.com/fr/groupe/profil/chiffres</a> <a href="http://www.axa.com/fr/responsable/performance">www.axa.com/fr/responsable/performance</a>	pp. 20-25 : Chiffres clés, pp. 70-75 : Stratégie d'entreprise responsable, pp. 90-93 : Tableau de bord, p. 106 : Ratings ISR
------------------	--	--	--	--

## Responsabilité sociétale produits et services

FS1, FS2, FS3, FS5, FS10, FS12, EC2 EN26 FS14 FS15 FS16 PR6	Env. D	GC1 GC2 GC8 GC9	<a href="http://www.axa.com/fr/responsable/clients/assurance-dommages">www.axa.com/fr/responsable/clients/assurance-dommages</a> <a href="http://www.axa.com/fr/responsable/clients/gestion-actifs-banque">www.axa.com/fr/responsable/clients/gestion-actifs-banque</a>	p. 41 : Innovation produit (assurance vie) p. 52 : Prévention des risques, p. 53 : Gestion des sinistres, pp. 54, 56 : Produits « verts » p. 72 : Microassurance, pp. 72-73 : Prévention des risques, pp. 73-74 : Investissement responsable, pp. 84-85 : Produits « verts » Produits : Cahier 1 (Longévité), Cahier 2 (Changement climatique) et Cahier 3 (Investissement responsable)
---	--------	--------------------------	--	--

## Collaborateurs

LA1, LA2, LA4, LA5, LA7, LA10, LA11, LA12, LA13	Social A Social B Social C Social D Social E Social F	GC3 GC6	<a href="http://www.axa.com/fr/responsable/collaborateurs">www.axa.com/fr/responsable/collaborateurs</a> <a href="http://www.axa.com/fr/groupe/profil/hommesfemmes">www.axa.com/fr/groupe/profil/hommesfemmes</a> <a href="http://www.axa.com/fr/responsable/performance">www.axa.com/fr/responsable/performance</a>	p. 72 : Sensibilisation des collaborateurs pp. 77-81 : Stratégie ressources humaines pp. 90-91 : Tableau de bord pp. 96-103 : Données sociales
---	--	------------	--	---

## Clients

PR5, FS15			<a href="http://www.axa.com/fr/responsable/clients">www.axa.com/fr/responsable/clients</a>	pp. 90-91 : Tableau de bord
-----------	--	--	--	-----------------------------

## Fournisseurs, droits humains

HR2 FS9	Sociétal C Sociétal D	GC1, GC2 GC4, GC5 GC7, GC8 GC9	<a href="http://www.axa.com/fr/responsable/fournisseurs">www.axa.com/fr/responsable/fournisseurs</a> <a href="http://www.axa.com/fr/responsable/strategieengagements">www.axa.com/fr/responsable/strategieengagements</a> <a href="http://www.axa.com/fr/responsable/actionnaires/politique-investissement-responsable">www.axa.com/fr/responsable/actionnaires/politique-investissement-responsable</a>	p. 75 : Politique achats responsables pp. 92-93 : Tableau de bord
------------	--------------------------	---	--	--

## Environnement

EN3, EN4, EN5, EN6, EN7, EN8, EN16, EN18, EN22, EN29	Env. A Env. B Env. C Env. D	GC7, GC8	<a href="http://www.axa.com/fr/responsable/environnement">www.axa.com/fr/responsable/environnement</a> <a href="http://www.axa.com/fr/responsable/clients/assurance-dommages">www.axa.com/fr/responsable/clients/assurance-dommages</a>	p. 82-85 : Politique environnementale pp. 92-93 : Tableau de bord pp. 104-105 : Données environnementales
---	--------------------------------------	----------	--	---

## Société civile, mécénat

EC1, EC9 S01	Sociétal B		<a href="http://www.axa.com/fr/responsable/societe-civile">www.axa.com/fr/responsable/societe-civile</a>	pp. 16, 19 : Faits marquants pp. 86-89 : Politique d'engagement sociétal pp. 92-93 : Tableau de bord Recherche : Cahier 1 (Longévité), Cahier 2 (Changement climatique) et Cahier 3 (Investissement responsable)
-----------------	------------	--	--	---

## Déontologie, éthique et gouvernance

S03, S04	Sociétal D	GC 10	<a href="http://www.axa.com/fr/responsable/actionnaires/deontologie">www.axa.com/fr/responsable/actionnaires/deontologie</a>	pp. 10-12 : Gouvernance d'entreprise
----------	------------	-------	--	--------------------------------------

## Vérification/ Certification des données sociales et environnementales

FS9	Certif. A Certif. B			pp. 107-108 : Audit et certification
-----	------------------------	--	--	--------------------------------------

## LEXIQUE

### — *Affaires nouvelles*

En assurance vie, les affaires nouvelles se mesurent grâce à l'évolution de l'indicateur APE qui reflète les primes encaissées sur les nouveaux contrats ouverts en cours d'année et qui est calculé, par convention, comme la somme des primes régulières et 10% des primes uniques.

Cette mesure donne une meilleure image de la réalité du dynamisme commercial sur l'assurance vie que le chiffre d'affaires qui prend en compte les primes issues de contrats ouverts les années précédentes et ne fait pas de différence entre primes régulières et primes uniques.

### — *Bilan*

C'est un document comptable qui fournit une « photographie » en fin d'exercice du patrimoine de l'entreprise, en présentant à la date de clôture (31 décembre) un état des ressources de l'entreprise (fonds propres, dettes, réserves d'assurance...) et de leur emploi (en particulier pour une société d'assurance les investissements financiers).

### — *Capitaux/fonds propres*

Ils représentent l'argent apporté par les actionnaires à la constitution de la société ou ultérieurement lors des augmentations de capital, ainsi que les bénéfices de l'entreprise non distribués aux

actionnaires. Pour un groupe d'assurance, le rôle des capitaux propres est double : ils servent avant tout à garantir aux assurés et aux créanciers que l'entreprise sera à même de tenir ses engagements et permettent également de financer une partie des investissements (les acquisitions par exemple).

### — *Chiffre d'affaires*

C'est l'addition des primes d'assurances (vie et dommages) encaissées au cours de l'année, auxquelles s'ajoutent les commissions prélevées sur certains contrats d'assurance vie, du chiffre d'affaires de la gestion d'actifs (commissions de gestion et de performance) et du chiffre d'affaires des activités bancaires.

### — *Collecte nette*

C'est la différence entre les flux entrants et les flux sortants pour chacune des activités d'une entreprise. Elle est le reflet de la capacité de l'entreprise à fidéliser ses clients existants et à en attirer de nouveaux.

Les « flux entrants » sont :

- en vie, les primes encaissées sur l'ensemble des contrats ;
- en dommages, le nombre de nouveaux contrats ;
- en gestion d'actifs, le montant de l'épargne collectée au cours de l'année.

Les « flux sortants » sont constitués :

- en vie, des rachats de contrats

et des remboursements et des prestations versées ;

- en dommages, des résiliations de contrats ;
- en gestion d'actifs, du montant de l'épargne retirée par les clients au cours de l'année.

### — *Dividende*

Le dividende sert à rémunérer les actionnaires, apporteurs de capitaux propres. Il est en général prélevé sur les bénéfices réalisés au cours de l'exercice écoulé. Chez AXA, il est calculé sur la base du résultat courant. Le montant du dividende versé par action détenue est proposé au vote de l'assemblée générale des actionnaires.

### — *Plus-value/moins-value*

La plus-value est la différence positive entre le prix de vente d'un actif (mobilier ou immobilier) et sa valeur comptable. Lorsque cette différence est négative, on parle de moins-value.

### — *Provision pour dépréciation d'actifs*

En cas de perte de valeur d'un actif (par exemple des actions, de l'immobilier ou des obligations) au cours d'un exercice, la réglementation comptable réclame de déduire des bénéfices de l'entreprise des provisions pour dépréciation d'actifs (par exemple si une action valait 100 euros le 1<sup>er</sup> janvier et

ne vaut plus que 75 euros le 31 décembre, l'assureur devra déduire 25 euros de son résultat).

#### — *Ratio combiné*

C'est un indicateur qui mesure la profitabilité de l'activité dommages, hors produits financiers. Il correspond au rapport du coût des sinistres et des frais de gestion sur le total des primes encaissées au cours de l'année.

S'il est supérieur à 100%, le coût des sinistres et les frais de gestion ont donc été supérieurs aux primes encaissées : l'assureur a perdu de l'argent sur cette activité (avant résultats financiers).

S'il est inférieur à 100%, l'activité est profitable, et plus le ratio baisse, plus l'assureur gagne de l'argent.

#### — *Résultat courant*

Il correspond au résultat net de la société avant impact d'un certain nombre d'éléments, notamment les opérations exceptionnelles, l'éventuelle dépréciation des écarts d'acquisition et les variations de la valeur de marché de certains actifs.

#### — *Résultat net*

Il correspond au résultat comptable. C'est le solde du compte de résultat : bénéfice ou perte de l'exercice. Il s'apparente au chiffre d'affaires de la société auquel sont soustraites toutes les charges. Sont notamment compris dans ce

résultat des éléments volatils, difficilement pilotables, peu prévisibles ou non récurrents telles les opérations exceptionnelles (cession d'une filiale, par exemple) ou un certain nombre d'éléments comptables, liés aux variations de valeur de certains actifs.

#### — *Résultat opérationnel*

C'est un indicateur qui permet d'analyser la capacité bénéficiaire du Groupe, en excluant la volatilité liée aux mouvements des marchés financiers ou aux opérations exceptionnelles.

Concrètement, le résultat opérationnel correspond au résultat courant, hors plus ou moins-values nettes réalisées sur le portefeuille d'investissements de la société.

#### — *Solvabilité*

Pour une société d'assurance, cela correspond à son aptitude à régler ses engagements.

Celle-ci dépend prioritairement de la constitution de réserves techniques suffisantes et de l'existence de fonds propres à même de faire face aux engagements pris vis-à-vis de ses clients. Un ratio de solvabilité de 100% signifie qu'un assureur a suffisamment de fonds propres pour couvrir les risques liés à ses engagements. Plus le ratio est élevé, plus la solidité financière de l'entreprise est grande.

La solvabilité des sociétés du secteur des assurances est régle-

mentée. Les autorités de supervision veillent en effet à ce que les assureurs disposent de ressources suffisantes pour tenir leurs engagements vis-à-vis des assurés et ainsi faire face aux risques.

Le système de réglementation actuel, Solvabilité I (Solvency I), est fondé sur un calcul mécanique de la solvabilité qui est appréciée exclusivement par rapport au volume d'activité de l'entreprise, sans tenir compte de la capacité d'un assureur à comprendre et gérer les risques inhérents à son activité. Par ailleurs, même si la norme Solvabilité I est européenne, les ajustements appliqués par les régulateurs locaux font que les ratios de solvabilité des assureurs européens ne sont pas directement comparables.

Une autre norme est en cours de préparation – Solvabilité II (Solvency II). Elle permettra d'avoir une approche plus réaliste des risques effectivement pris par un assureur et tiendra notamment compte de la capacité de ce dernier à mesurer et contrôler ses risques. Elle devrait ainsi permettre de rendre la solvabilité des sociétés d'assurance – et donc leur solidité – plus comparable entre elles. Cette norme, dont le principe a été adopté par une directive votée par le Parlement européen en avril 2009, devrait s'appliquer à compter de 2012.

## AGENDA 2011

Assemblée générale des actionnaires _____	27 avril
Paie ment du dividende <sup>(1)</sup> _____	4 mai
Publication des indicateurs d'activité 3 premiers mois 2011 _____	5 mai
Publication des résultats semestriels 2011 _____	4 août
Publication des indicateurs d'activité 9 premiers mois 2011 _____	27 octobre
Salon Actionaria à Paris _____	18-19 novembre

(1) Selon proposition du conseil et sous réserve de la décision de l'assemblée générale du 27 avril 2011.

---

## DES ÉQUIPES DÉDIÉES

---

### Aux investisseurs institutionnels

#### À Paris, Groupe AXA

Communication financière  
25, avenue Matignon - 75008 Paris – France  
Tél. : + 33 (0) 1 40 75 48 42  
Fax : + 33 1 40 75 46 96  
Internet : [www.axa.com](http://www.axa.com)

#### À New York, AXA Financial

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

### Aux actionnaires individuels

#### Groupe AXA

Communication actionnaires individuels  
25, avenue Matignon - 75008 Paris – France



Tél. : + 33 (0) 1 40 75 48 43  
Fax : + 33 (0) 1 40 75 59 54  
E-mail : [actionnaires.web@axa.com](mailto:actionnaires.web@axa.com)

---

### Contacts

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

#### Communication actionnaires individuels

E-mail : [actionnaires.web@axa.com](mailto:actionnaires.web@axa.com)

---

Nous remercions tous les collaborateurs du Groupe qui ont participé au reportage photographique de ce document à Bristol, Bruxelles, Casablanca, Lisbonne, Londres, Nanterre, New York, Paris et Tokyo.

## EN SAVOIR PLUS SUR LE GROUPE AXA

### Rendez-vous sur [axa.com](http://axa.com)



#### Rapport annuel 2010 – Document de référence

Le document de référence AXA présente notamment les éléments détaillés relatifs au gouvernement d'entreprise et à la gestion des risques ainsi que les comptes consolidés et les comptes sociaux, il est disponible sur demande ou sur le site [www.axa.com](http://www.axa.com).



#### Guide de l'actionnaire

Actualisé chaque année, ce guide pratique apporte des réponses à vos questions sur le Groupe, le titre ou le dispositif d'information mis en place pour les actionnaires. Il fait le point sur l'ensemble de nos services dédiés.



#### Cahier Longévité

Le 1<sup>er</sup> numéro des cahiers d'AXA porte sur la longévité et expose les grandes données sur l'allongement de l'espérance de vie, ses enjeux et mécanismes. Il s'inscrit dans la démarche du Groupe de partager son expertise et d'ouvrir le débat à une vision positive de cette évolution majeure de notre société.



**Retrouvez une version accessible de ce rapport sur le site**  
**<http://rapportannuel.axa.com>**  
**qui peut être lue par les navigateurs des malvoyants.**

#### Responsable de la publication

Direction de la communication et de la responsabilité d'entreprise – Communication externe

#### Crédit photos

Corbis/Franck Dunouau/Gettyimages/Vincent Leroux/Benoit Linero/Patrick Messina/Benoit Paillé/Jean-Marc Rigot/Laurent Troude/Paolo Verzone, X.

Conception et réalisation : W|W&CIE



Ce document est imprimé avec des encres végétales sur du papier fabriqué à 100% à base de fibres provenant de forêts gérées de manière durable et équitable ou contrôlées dans une usine certifiée ISO 14001 & EMAS, par un professionnel labellisé Imprim'Vert.

# NOTES

2010

2010



## RAPPORT D'ACTIVITÉ ET DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

*Six couvertures portées par des personnalités différentes  
qui reflètent notre volonté d'être à l'écoute de chacun de nos clients  
et au plus près de leurs besoins.*



*La forte demande  
des pays émergents soutient  
une croissance dynamique*

1<sup>er</sup>  
ASSUREUR VIE  
MONDIAL



*17 juin 2010, Le Var (France) sinistré en quelques minutes*



*Interview de Henri de Castries, président-directeur général*



*Une structure de gouvernance unitaire pour gagner en efficacité.  
Norbert Dentressangle, vice-président du conseil d'administration*

4<sup>e</sup>  
ASSUREUR  
DOMMAGES  
MONDIAL



*Sélectivité, accélération, efficacité. 3 questions à Denis Duverne,  
directeur général délégué en charge des finances, de la stratégie et des opérations*

**UNE ANNÉE EN REVUE**  
**LES FAITS MARQUANTS DE 2010**  
**EN IMAGES ET EN VIDÉO**

→ <http://rapportannuel.axa.com>



2010

*AXA Banque s'installe  
en République Tchèque*



**GESTIONNAIRE  
D'ACTIFS MONDIAL**



*Refonte des produits retraite en unités de compte, l'exemple des États-Unis*

*La microassurance en Inde,  
une opportunité de long terme.*

