



Compte-rendu Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2021

Sommaire

Chiffres clés	2
Ouverture	2
Denis DUVERNE	2
Président du Conseil d'Administration	2
Stratégie et perspectives	3
Thomas BUBERL	3
Directeur Général	3
Accélérer la transformation culturelle d'AXA	7
Karima SILVENT	7
Directrice des Ressources Humaines	7
Agir pour le climat	10
Céline SOUBRANNE	10
Directrice du Développement Durable	10
Pascal CHRISTORY	10
Directeur des Investissements	10
Résultats et solidité financière	14
Etienne BOUAS-LAURENT	14
Directeur Financier	14
Gouvernance et politique de rémunération des dirigeants	17
Jean-Pierre CLAMADIEU	17
Administrateur Indépendant Référent	17
Echange avec les actionnaires	21

Chiffres clés

L'Assemblée se tenant à huis clos, l'intégralité du vote des résolutions a eu lieu par correspondance. Tous les votes adressés au format papier ont été recueillis jusqu'au 26 avril à minuit et ceux exprimés par Internet jusqu'au 28 avril, 15 heures.

Pour la partie ordinaire de l'Assemblée :

- 16 678 actionnaires ont voté par correspondance ou adressé un pouvoir au Président (dont 12 571 se sont exprimés par Internet),
- Soit au total 63,93 % du total des actions ayant le droit de participer au vote et 67 % des droits de vote existants.

Pour la partie extraordinaire de l'Assemblée :

- 16 652 actionnaires ont voté par correspondance ou adressé un pouvoir au Président (dont 12 579 se sont exprimés par Internet),
- Soit au total 63,95 % du total des actions ayant le droit de participer au vote et 66,99 % des droits de vote existants.

Ouverture

Denis DUVERNE

Président du Conseil d'Administration

Mesdames, Messieurs, chers actionnaires, bonjour.

Je suis très heureux de vous accueillir pour cette nouvelle Assemblée Générale Mixte qui se tient cette année encore dans des circonstances tout à fait particulières. En effet, dans le contexte d'épidémie de la Covid-19, et afin de préserver la santé et la sécurité de tous, nous avons choisi de tenir ce rendez-vous annuel auquel nous sommes très attachés en l'adaptant aux contraintes sanitaires actuelles. Notre Assemblée Générale se tient donc à huis clos et est retransmise en direct sur notre site Internet. Nous avons mis en œuvre tous les moyens nécessaires pour que cette réunion reste malgré ces circonstances particulières un moment privilégié d'information et d'échange. Ainsi, afin de dialoguer avec le plus grand nombre d'entre vous, une plateforme dédiée aux actionnaires a été ouverte et vous permet dès maintenant et tout au long de la session des questions-réponses de poser vos questions par écrit, en audio ou en vidéo.

Avant de procéder à la constitution du bureau je tiens à prendre un instant pour adresser toute ma sympathie et mon soutien aux personnes qui ont été ou sont aujourd'hui encore affectées par cette crise de quelque manière que ce soit. Je souhaite également remercier tous nos collaborateurs qui, depuis plusieurs mois maintenant, font preuve d'une grande agilité et qui, par leur engagement, nous permettent d'assurer la continuité de nos activités.

C'est donc en comité restreint que j'animerai cette Assemblée. Se trouvent à mes côtés :

- M. Thomas Buberl, Directeur Général ;
- M. Jean-Pierre Clamadieu, Administrateur Indépendant Référent et Président du Comité de Rémunération et de Gouvernance ;
- M. Etienne Bouas-Laurent, Directeur Financier du Groupe.

Monsieur **Denis Duverne** a ensuite procédé aux formalités légales de l'Assemblée avec la constitution du Bureau et a présenté l'ordre du jour.

* * *

Stratégie et perspectives

Thomas BUBERL

Directeur Général

Bonjour à toutes et tous, chers actionnaires,

Je suis très heureux d'être là aujourd'hui pour cette Assemblée Générale des actionnaires d'AXA. J'aurais bien sûr préféré que nous puissions vous accueillir physiquement, mais la crise que nous traversons nous impose malheureusement d'organiser exceptionnellement cette Assemblée à distance.

I) AXA en 2020

A travers cette crise inédite, AXA a démontré sa très grande solidité. Le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 97 milliards d'euros en 2020. Il est quasiment stable. C'est le fruit de la forte performance de nos activités prioritaires, mais il résulte aussi de nos investissements dans le digital qui nous ont permis de poursuivre nos activités malgré ces confinements. Grâce à tout cela, nous avons pu générer un haut niveau de résultat opérationnel à 4,3 milliards d'euros. Ce résultat est bien sûr en baisse, car la crise nous a coûté 1,5 milliard d'euros en indemnités et mesures de solidarité. Être aux côtés de nos clients dans les temps difficiles tout en restant solides financièrement fait partie de notre métier. Un indicateur le montre parfaitement : notre ratio de Solvabilité II s'élève à 200 % au 31 décembre 2020, en hausse de 2 points par rapport à décembre 2019. Il dépasse aussi nos objectifs.

Parce que nous avons été capables de maintenir notre performance commerciale et notre solidité financière tout en protégeant nos clients, nous sommes en mesure aujourd'hui de verser un dividende à nos actionnaires. Cette situation témoigne à la fois de la solidité du Groupe et de notre confiance dans nos perspectives.

Nos géographies et activités à haut potentiel ont pleinement contribué à cette résilience. La France et l'Europe ont démontré leur grande solidité au cours de cette année difficile avec un résultat opérationnel stable à 4,3 milliards d'euros. Ce résultat illustre la pertinence de notre mix de business, notre stratégie, mais aussi de notre positionnement sur ces marchés européens. Dans les zones Asie et International, la forte croissance de notre activité santé démontre le haut potentiel de ce business et le dynamisme de ces géographies. La crise confirme que la santé représente un enjeu essentiel. Enfin, nous poursuivons notre développement dans les alternatifs avec une croissance de 14 % de ces actifs pour atteindre 159 milliards d'euros. AXA Investment Managers est un *leader* européen de la gestion alternative et constitue un réel atout pour générer de la performance financière dans un contexte de taux très bas. Tout ceci illustre la pertinence du *business mix* du Groupe et sa capacité à se focaliser sur des géographies et des segments à haut potentiel pour générer de la croissance.

Notre chiffre d'affaires est resté quasiment stable l'an dernier grâce à la bonne dynamique commerciale de nos métiers stratégiques : la santé, le dommage entreprise et la prévoyance. Malgré cette crise inédite, ces segments ont poursuivi leur croissance qui s'est même accélérée au 3^{ème}, puis au 4^{ème} trimestre. Ces métiers d'avenir répondent à des besoins essentiels pour nos clients aujourd'hui, mais encore plus demain. En 2020, nous avons également poursuivi notre travail sur la rentabilité en dommage. Si nous écartons les effets exceptionnels de la crise Covid et des catastrophes naturelles, notre ratio combiné continue de s'améliorer. Notre plan stratégique prévoit un objectif de ratio combiné de 93 %. Nous sommes sur la bonne voie. Enfin, nous avons poursuivi notre stratégie de transformation du mix d'activités en vie, épargne et retraite. Nous sommes très focalisés sur les produits les plus intéressants pour nos clients et les moins consommateurs en capital pour AXA.

L'an dernier, nous avons fortement accéléré la transformation de notre filiale AXA XL. Tout d'abord, une nouvelle équipe est arrivée sous la direction de Scott Gunter qui a tout de suite mis en place une nouvelle organisation plus simple et déjà opérationnelle. Par ailleurs, AXA XL a renforcé sa discipline de souscription en l'axant sur la rentabilité et les produits à fort potentiel. Je pense notamment aux lignes d'assurance des professionnels aux Etats-Unis où AXA XL possède de très bonnes parts de marché. Enfin, nous avons mené des actions importantes pour continuer de réduire la volatilité. Nous avons mis en place un budget de catastrophes naturelles plus prudent et souscrit des protections additionnelles sur certaines branches longues. Ces opérations de transformation ont été réalisées dans un environnement tarifaire extrêmement positif et cette dynamique s'est poursuivie au 3^{ème} et au 4^{ème} trimestre. Pour toutes ces raisons, nous confirmons notre objectif de résultat opérationnel pour AXA XL à 1,2 milliard d'euros pour 2021.

C'est en s'appuyant sur ses fondamentaux que le Groupe AXA a pu être présent pour l'ensemble de ses parties prenantes. Tout d'abord aux côtés de nos 100 millions de clients. L'impact des sinistres et des mesures de solidarité liés à cette pandémie s'est élevé à 1,5 milliard d'euros sur nos résultats. Jouer pleinement son rôle d'assureur tout en étant d'une grande résilience constitue la force d'AXA. Cette solidité nous a aussi permis d'être plus proches de nos collaborateurs. Nous avons garanti l'emploi pendant le confinement, sans recourir à l'aide de l'Etat. Là où certains auront pu limiter leurs projets, nous avons au contraire accéléré notre politique vis-à-vis de nos collaborateurs. Nous avons étendu durablement notre stratégie de télétravail et déployé un programme mondial pour la santé, et en particulier la santé mentale de nos collaborateurs. Dans quelques instants, la Directrice des Ressources Humaines du Groupe, Karima Silvent, vous montrera comment nous accélérons la transformation de la culture d'AXA.

Nous avons aussi joué pleinement notre rôle dans la stabilisation et la relance de l'économie. Quand tout s'arrêtait, nous avons soutenu l'activité. En France, par exemple, nous avons consacré 700 millions d'euros pour renforcer les capitaux des PME. Nous allons aussi mobiliser 2 milliards d'euros pour le dispositif des Prêts participatifs Relance. Enfin, nous avons soutenu l'emploi en annonçant 5 000 recrutements en France, dont 30 % de jeunes qui sont parmi les plus touchés par cette crise.

J'aimerais faire un point spécifique sur nos clients. La modernisation de notre réseau de distribution a fortement progressé entre 2019 et 2020, ce qui nous a permis de toujours être là pour répondre à leurs attentes. Je tiens d'ailleurs à remercier nos milliers d'agents pour leur incroyable engagement au service de nos clients pendant cette crise grave. Par ailleurs, grâce à nos investissements digitaux dans le travail à distance, représentant près d'un milliard d'euros en quatre ans, nos collaborateurs ont pu opérer à distance au service de nos clients. Je souhaite les remercier sincèrement pour ce résultat incroyable pendant cette crise inédite. Grâce à tout cela, la satisfaction de nos clients a augmenté de 19 points par rapport à l'an dernier. Bien sûr, tout n'a pas été parfait. Je pense à certains de nos clients qui ont éprouvé de grandes difficultés comme les restaurateurs ou les institutions culturelles, mais AXA couvre plus de 100 millions de clients individuels et d'entreprises qui ont pu compter sur nous dans cette crise très grave.

Je souhaiterais également évoquer notre engagement dans la lutte contre le changement climatique. Malgré la crise, nous avons continué d'agir en tant qu'investisseur. Nous avons lancé un deuxième *Transition Bond*, un outil financier innovant pour financer la transition écologique des entreprises. Nous avons aussi augmenté nos investissements verts de plus de 4 milliards d'euros en 2020. Ils s'élèvent à 16 milliards d'euros aujourd'hui et nous avons pour objectif d'atteindre 25 milliards d'euros d'ici 2023. Par ailleurs, nous avons étendu nos engagements en tant qu'assureur en lançant la *Net-Zero Insurance Alliance*, une réflexion très importante qui peut transformer la manière dont nous sélectionnons les risques. Enfin, et c'est une première, la lutte contre le changement climatique est désormais l'une des priorités de notre nouveau plan stratégique, au même titre que nos objectifs financiers. Dans quelques instants, Céline Soubranne, Directrice du Développement Durable et Pascal Christory, Directeur des Investissements vous présenteront la manière dont le Groupe s'engage en faveur du climat.

II) Perspectives

Nous sommes très confiants pour 2021. Nous pensons que nos sociétés vont réussir à tourner la page de la crise et qu'AXA pourra performer dans le post-Covid en s'appuyant sur ses forces : le redressement d'AXA XL, la performance de nos activités en Europe et en France, le potentiel de croissance de l'Asie et l'International, ainsi que notre gestionnaire d'actifs, AXA Investment Managers.

Notre nouveau plan stratégique *Driving Progress 2023* a fixé un objectif de croissance du résultat opérationnel par action de 3 à 7 % en moyenne entre 2020 et 2023. Nous prendrons comme point de départ de cet objectif un résultat de 6,3 milliards d'euros. Ce montant, pour 2020, compense les effets exceptionnels de la Covid-19 et des catastrophes naturelles au-delà des niveaux normalisés. Ce niveau est en ligne avec le résultat opérationnel 2019. Il témoigne de notre confiance dans la mise en œuvre de notre nouveau plan stratégique.

Ce nouveau plan s'articule autour de cinq actions prioritaires pour lesquelles nous nous sommes fixés des objectifs très précis :

- **Nous développer dans le secteur de la santé et de la prévoyance**
La crise a montré à quel point les enjeux sont fondamentaux. Nous voulons faire croître notre chiffre d'affaires en santé et en prévoyance de plus de 5 % par an en moyenne.
- **Simplifier l'expérience client et accélérer nos efforts de productivité**
Plus une entreprise est simple et agile, mieux elle est positionnée pour répondre à ses clients. En réduisant les étapes inutiles pour nos clients, en simplifiant notre organisation, nous pourrions également réaliser des économies, de l'ordre de 500 millions d'euros entre 2019 et 2023.
- **Renforcer nos performances de souscription**
Nous visons un ratio combiné de 93 % en dommage d'ici 2023.
- **Renforcer notre *leadership* climatique**
Nous avons ajouté à nos engagements de long terme une étape intermédiaire, la réduction de 20 % de l'empreinte carbone des actifs de notre fonds général à l'horizon 2025.
- **Accroître les flux de trésorerie dans l'ensemble du Groupe**
Nous entendons remonter 5 à 6 milliards d'euros de cash à la holding. Il s'agit d'un enjeu essentiel. Rien de ce qu'AXA a fait durant la crise n'aurait été possible sans une solidité exemplaire.

En complément des objectifs fixés pour chacune des cinq actions prioritaires, notre plan *Driving Progress 2023* inclut également quatre objectifs transversaux :

- Faire croître notre résultat opérationnel par action de 3 à 7 % par an en moyenne ;
- Générer plus de 14 milliards d'euros de remontées de trésorerie cumulées de 2021 à 2023 ;
- Délivrer une rentabilité opérationnelle des capitaux propres de 13 à 15 % ;
- Maintenir notre ratio de Solvabilité II proche de 190 %.

Avec le lancement de ce plan *Driving Progress 2023*, une nouvelle phase stratégique commence pour AXA. Pour m'accompagner dans cette nouvelle étape, je serai entouré d'une équipe de direction renouvelée. Elle permet de promouvoir des talents internes, notamment à la Direction Financière et chez AXA France, et apporte plus de diversité dans notre *top management*. L'organisation sera enfin plus simple, en étant articulée autour de deux Directeurs Généraux Adjointes de très grande expérience.

AXA est aujourd'hui un groupe plus simple, plus solide et recentré sur ses forces. AXA est un *leader* sur les marchés européens, le plus souvent dans le top trois des assureurs présents localement. AXA est aussi le *leader* mondial du dommage entreprise. Nous sommes présents partout dans le monde, notamment grâce à notre filiale AXA XL qui constitue une plateforme unique pour nos clients. Le Groupe affiche un potentiel de croissance dans les marchés et les métiers prometteurs. Je pense notamment à l'Asie où nous réalisons plus de 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en santé ou encore à AXA Investment Managers dont l'expertise dans la gestion alternative garantit un potentiel de croissance élevé. AXA est transformé, plus simple et focalisé sur les marchés et les segments du futur. Surtout, le Groupe est très bien positionné pour générer de la valeur à long terme.

III) Retour sur la raison d'être d'AXA

Avant de conclure, j'aimerais revenir sur la mise en œuvre de notre raison d'être « Agir pour le progrès humain en protégeant ce qui compte » que nous avons présentée l'an dernier. Pour la rendre concrète et opérante pour l'ensemble de nos équipes, nous lançons aujourd'hui « l'indice AXA pour le progrès » qui vise à mesurer et amplifier l'impact de la raison d'être d'AXA sur nos activités à travers des objectifs très précis :

- sur nos investissements d'abord, avec la réduction de l'empreinte carbone des actifs du fonds général de 20 % d'ici 2025 et le développement du portefeuille d'investissements verts pour atteindre 25 milliards d'euros d'ici 2023 ;
- dans nos activités d'assurance en renforçant les produits d'assurance ayant un impact positif sur l'environnement et par la promotion de l'assurance inclusive auprès des populations vulnérables ;
- dans nos opérations en tant qu'entreprise responsable, par la formation de tous les salariés d'AXA aux enjeux climatiques grâce à notre *Climate School* et l'atteinte d'un objectif de neutralité carbone de nos activités d'ici 2025.

L'indice AXA pour le progrès intègre par ailleurs la position d'AXA dans le *S&P Global Corporate Sustainability Assessment* qui distingue les entreprises les plus responsables du secteur financier. Pour accélérer le déploiement de notre raison d'être, nous allons aussi intégrer les objectifs de l'indice dans les critères de rémunération des dirigeants du Groupe. Cette initiative renforce notre démarche visant à faire d'AXA une entreprise extrêmement responsable vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes.

Au cours de cette année, AXA a consenti un effort de solidarité sans équivalent et démontré sa grande solidité. Nous le devons aux équipes d'AXA et aux agents qui ont été extrêmement engagés. Je tiens à les remercier à nouveau. Nous le devons aussi à la pertinence de notre stratégie et de notre vision. Pour ces raisons, nous sommes très confiants dans nos perspectives.

Chers actionnaires, je vous remercie pour votre attention.

Accélérer la transformation culturelle d'AXA

Karima SILVENT

Directrice des Ressources Humaines

Mesdames et Messieurs, Chers actionnaires, je suis très heureuse de vous présenter aujourd'hui les lignes directrices de la politique ressources humaines de notre plan stratégique. Le développement de la responsabilité et de l'inclusion est au centre de notre projet pour les prochaines années.

Je commencerai par remercier tous nos collaborateurs qui ont témoigné d'un engagement vraiment exceptionnel depuis le début de la crise. Je sais que nombre d'entre eux nous regardent aujourd'hui.

I) Principales réalisations RH de l'année 2020

Notre raison d'être « Agir pour le progrès humain en protégeant ce qui compte » a guidé nos actions avec une préoccupation constante : protéger nos salariés. Nous avons mis en place le télétravail à temps complet à chaque fois que nécessaire. En pratique, tous nos salariés dans le monde ont été concernés pendant une très grande majorité de l'année 2020. Nos collaborateurs ont été équipés des moyens informatiques et de vidéoconférence et ont été formés au travail à distance. L'ensemble de ces efforts a permis le maintien et l'augmentation de la qualité de service auprès de nos assurés. Nous avons également fait le choix du maintien de salaire pour tous nos collaborateurs et nous n'avons en aucun cas eu recours au chômage partiel ou aux dispositifs équivalents mis en place par les Etats des différents pays dans lesquels nous opérons.

Nos collaborateurs ont participé massivement aux actions de solidarité que nous avons mises en place. En France par exemple, près de 1 400 collègues ont participé à des actions de solidarité organisées par notre association AXA Atout Cœur dont nous fêtons les 30 ans cette année et qui œuvre depuis sa création par Claude Bébéar en faveur de l'engagement social, sociétal et solidaire. Enfin, nous avons maintenu nos recrutements en 2020, avec une attention particulière pour les jeunes et les apprentis : 5 000 personnes, dont 1 300 dans nos réseaux commerciaux, et nous maintenons également cet objectif pour 2021. Dans ces périodes de confinement, nous avons réussi à maintenir les parcours d'intégration des nouveaux embauchés, y compris les apprentis, avec parfois une intégration à distance.

L'esprit d'équipe a été très fort pendant cette période difficile. Notre taux d'engagement, que nous mesurons de manière très régulière avec une enquête interne mondiale, a augmenté. Nous utilisons un indicateur de recommandation des salariés, le *Net Promoter Score*, qui a augmenté de 14 points de décembre 2019 à décembre 2020, passant de 21 à 35. Ce taux a continué d'augmenter en 2021, puisqu'il a progressé de 2 points dans la dernière enquête de février.

II) Driving Progress 2023 – Volet RH

2020 a été l'année du lancement de notre plan *Driving Progress 2023*. Nous avons tiré quelques enseignements de la crise que nous avons intégrés dans notre réflexion. Nous avons dégagé trois volets essentiels de notre stratégie ressources humaines : l'organisation du travail, la santé, la diversité et l'inclusion.

1) *Smart Working*

Le premier volet de notre politique RH concerne l'organisation du travail avec la mise en place de ce que nous appelons le « *Smart Working* ». Un enseignement essentiel de la crise tient au fait que l'organisation du travail sera durablement marquée par le télétravail dans les années à venir. Avant la pandémie, AXA avait anticipé, mettant en place depuis de nombreuses années et expérimentant le télétravail pour 32 % de ses collaborateurs dans le monde. Nous avons profité des derniers mois pour élaborer notre vision sur l'organisation du travail après la crise.

Le *Smart Working* est un modèle combinant le travail à distance et la présence au bureau. Nous ne croyons pas au tout télétravail et les collaborateurs qui le souhaitent pourront travailler à distance sur une référence générale de deux jours par semaine. La présence au bureau représentera un point d'ancrage que nous avons estimé essentiel, parce que c'est là que se crée le lien social et que se diffuse la culture d'entreprise qui nous est chère. 70 % de nos entités auront déployé le modèle d'organisation dit *Smart Working* d'ici fin 2021. C'est le cas pour le siège social du Groupe ou bien encore pour AXA France. Les autres entités y viendront d'ici 2023.

Travailler en mode *Smart Working* invite à repenser les espaces de travail, les modes de *management* pour plus de responsabilité. Nous allons accompagner nos *managers*. C'est aussi plus d'autonomie et de délégation pour les collaborateurs. Cette démarche invite également à repenser la manière dont les équipes peuvent encore mieux collaborer ensemble.

2) Santé

Le second volet de notre politique RH recouvre le développement d'une politique globale de santé. Cette crise nous a montré à quel point investir dans la santé était important. Nous avons pour ambition d'être un *leader* en termes de santé. Être exemplaire en protégeant encore mieux nos salariés est pour nous une évidence. Nous avons décidé de mettre en place en novembre 2020 un programme ambitieux de santé et de prévention pour nos salariés dont je suis particulièrement heureuse. Ce programme comporte quatre services clés :

- la vaccination contre la grippe saisonnière que nous prodiguons dans tous les pays et que nous élargirons à la vaccination Covid. En France déjà, nous avons mis en place la vaccination Covid en suivant les recommandations du gouvernement. Nous sommes prêts à nous engager dans d'autres pays dès que les autorités le permettent ;
- les journées d'éducation et de prévention santé ;
- le check-up médical, sous forme de questionnaire santé ou en présentiel, en fonction de l'âge ;
- des dispositifs de soutien psychologique que nous avons mis en place partout dans le monde, dès le début de l'année 2020, particulièrement importants dans cette période de crise sanitaire.

3) Inclusion et diversité

Le troisième pilier de notre stratégie a trait au renforcement de nos actions en faveur de l'inclusion et de la diversité. Nous travaillons sur l'égalité hommes/femmes depuis quinze ans et nous avons réalisé des progrès significatifs au cours des cinq dernières années. Nous avons fortement augmenté la part des femmes parmi nos cadres dirigeants et dans nos organes de gouvernance. Notre stratégie, qui a consisté à nous fixer des objectifs au fil des années, à travailler sur les plans de succession et à miser sur les programmes de développement comme le mentorat pour développer nos talents féminins porte aujourd'hui ses fruits. Nous avons désormais plus de 26 % de femmes dans notre Comité de Direction Groupe, 34 % dans les Comités Exécutifs de nos entités dans le monde et 30 % parmi les Directeurs Généraux de sociétés. Nous sommes bien évidemment conscients qu'il faut poursuivre nos efforts. Nous prenons l'engagement de continuer de travailler et progresser pour atteindre la parité parmi notre top 250 d'ici fin 2023.

Nous agissons aussi sur l'équité salariale de manière résolue. Nous avons pris l'engagement et nous avons établi des budgets dédiés pour éliminer les écarts de rémunération injustifiés afin d'atteindre l'équité salariale dans toutes les régions du monde d'ici 2023 au plus tard. Nous avons également renforcé l'ensemble des normes et procédures visant à éviter la création d'écarts à l'avenir, que ce soit dans les processus de promotion ou de recrutement.

Notre engagement pour la diversité va au-delà de l'égalité hommes/femmes. Nous agissons sur d'autres dimensions pour faire d'AXA une entreprise encore plus inclusive en faveur de nos collaborateurs LGBT, en faveur de nos collègues en situation de handicap. Nous renforçons également nos actions pour continuer de diversifier nos recrutements et nos promotions internes en termes d'origines sociales et culturelles, et ceci m'est particulièrement cher. Nous développons nos actions sur la dimension intergénérationnelle. AXA affiche une moyenne d'âge de 41 ans dans le monde et de 43 ans en Europe. Nous accueillons quatre générations au travail et la transmission de savoir et d'expertise représente un sujet essentiel dans nos métiers.

Pour conclure, chers actionnaires, la responsabilité et l'inclusion constituent les deux piliers de notre politique RH. Nous sommes convaincus qu'elles sont des leviers puissants d'engagement et de performance.

Je vous remercie de votre attention.

Agir pour le climat

Table ronde autour de :

Céline SOUBRANNE, *Directrice du Développement Durable*

Pascal CHRISTORY, *Directeur des Investissements*

Le débat est animé par Caroline BLAES, journaliste indépendante.

Caroline BLAES

Bonjour à toutes et à tous, nous poursuivons ensemble cette Assemblée Générale 2021 avec cette séquence dédiée aux engagements d'AXA en faveur de la lutte pour le climat, des engagements qui s'inscrivent pleinement dans la stratégie du Groupe, et ce, depuis 2015.

AXA est un acteur majeur engagé pour le climat depuis presque dix ans. Nous pouvons même dire que vous avez été précurseurs. Selon vous, quelles ont été les principales étapes qui ont permis d'inscrire cette démarche globale afin de réduire le risque climatique ?

Pascal CHRISTORY

Je pense effectivement que nous avons été précurseurs. Nous faisons tout pour le rester et faire progresser la cause. Depuis plus de dix ans, nous avons mis en place une gouvernance dédiée à nos investissements responsables afin de piloter nos initiatives pour le climat dans le portefeuille de nos investissements. Nous sommes sortis de l'huile de palme pour ralentir la déforestation, puis nous avons initié notre sortie du charbon, avec les entreprises les plus génératrices et productrices de charbon, qui dérivent plus de 30 % de leur chiffre d'affaires du charbon. Depuis lors, nous avons vendu 3,7 milliards d'euros d'actifs pour ne plus financer le charbon. Nous avons ensuite annoncé notre sortie totale du charbon en 2030 pour les pays de l'OCDE et en 2040 pour le reste des pays du monde.

Caroline BLAES

Une autre étape importante a été franchie avec les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. Pouvez-vous nous en parler ?

Pascal CHRISTORY

Nous avons intégré dans notre analyse crédit, dans la notation interne de nos actifs obligataires notamment, les paramètres ESG qui nous permettent de nous assurer de la résilience de nos investissements sur la durée. Je suis convaincu que pour s'assurer de la résilience d'une compagnie dans laquelle on investit, il faut disposer d'une visibilité sur le plan de transition énergétique de cette société et sur la façon dont elle entend implémenter ce plan.

Caroline BLAES

Nous venons d'aborder vos engagements du côté des investissements. Qu'en est-il pour le volet de l'assurance ?

Céline SOUBRANNE

Nous avons été précurseurs sur l'investissement, mais nous sommes aussi très actifs sur le volet de l'assurance qui reste notre cœur de métier. Dans la foulée des engagements pris en 2015 du côté des investissements, nous avons aussi appliqué ces exclusions à nos activités d'assurance et nous sommes sortis progressivement du charbon en termes de couverture d'assurance et des sables bitumineux qui représentent les deux énergies les plus intenses en carbone.

Au-delà des exclusions, nous avons aujourd'hui pour objectif de répondre par des solutions innovantes aux attentes de nos clients qui sont aussi préoccupés par le risque climatique. Nous allons nous fixer un objectif dans l'année à venir de développer les primes d'assurance verte, des services et des produits verts pour nos clients. Aujourd'hui, nous accompagnons ainsi le bon comportement de ceux qui choisissent les véhicules électriques ou hybrides en leur proposant des avantages tarifaires très forts. Nous intégrons aussi des éléments d'économie circulaire dans la gestion de sinistres, avec des pièces de réemploi pour réparer les véhicules. Pour nos clients entreprises, nous proposons par exemple la reconstruction en normes vertes d'un bâtiment après un incendie ou d'autres types de sinistres. Enfin, nous accompagnons par de nouvelles solutions d'assurance des secteurs très portés sur la transition comme l'hydrogène ou les énergies renouvelables.

Nous avons par ailleurs annoncé la semaine dernière que nous avons pris la tête d'une coalition d'autres grands acteurs de l'assurance internationaux, comme Allianz ou Aviva, pour construire ensemble une trajectoire Net-Zero pour les activités d'assurance. Nous allons définir ensemble des méthodologies, des métriques communes qui nous permettront de construire cette trajectoire et, je l'espère, de concrétiser des engagements lors de la très attendue COP26, à Glasgow, en novembre prochain. Le secteur privé sera très regardé sur ces engagements, notamment le secteur financier et les assureurs.

Caroline BLAES

Cette alliance est d'ailleurs présidée par AXA.

J'imagine qu'il existe un effet miroir avec la nécessité d'être exemplaire en interne. Comment vos engagements pour réduire cet impact environnemental se traduisent-ils sur vos opérations ?

Céline SOUBRANNE

Avant même de parler d'assurance ou d'investissements, nous nous devons d'être exemplaires sur nos propres activités, c'est-à-dire nos bâtiments, nos flottes automobiles, nos déplacements. Nous avons déjà parcouru un grand chemin. Entre 2012 et 2020, nous avons réduit de plus de la moitié nos émissions de CO₂ sur ces activités. Dans le contexte de l'année 2020, nous avons enregistré une baisse encore plus forte et sur le nouveau cycle stratégique, nous nous engageons à réduire encore de 20 % nos émissions de CO₂ sur nos activités propres d'ici 2025.

Nous agissons aussi davantage sur le plan digital. Dans le secteur financier, l'appareil de production est numérique, encore plus dans le contexte de la Covid avec le télétravail. Nous avons donc mis en place un plan d'action pour réduire l'empreinte numérique de nos activités dans le choix des architectures de nos systèmes d'information, des stockages de données dans les *data centers*, du matériel informatique, dans une optique de sobriété numérique. Aujourd'hui, les activités numériques ont dépassé en termes de poids dans les émissions carbone mondiales, l'aviation civile. Nous continuons donc à agir.

Pour devenir définitivement une compagnie neutre en carbone, nous allons compenser les émissions restantes en achetant des crédits carbone.

Caroline BLAES

Il existe un enjeu de plus en plus prégnant de transition de la société et des entreprises vers une économie bas carbone. Comment le Groupe AXA prend-il part à cette transition ? Concrètement, quels sont vos engagements à cet effet ?

Pascal CHRISTORY

Nous avons pris des engagements significatifs pour la transition énergétique. Nous avons tout d'abord décidé d'aligner nos portefeuilles d'actifs au fameux 1,5 degré à horizon 2050, dans la lignée de l'Accord de Paris. Nous serons donc à Net-Zéro en émissions carbone à cette date.

Par ailleurs, nous avons défini un plan d'investissements verts recouvrant à la fois les obligations vertes, les investissements en infrastructures renouvelables ou les investissements dans les bâtiments ou immeubles basse consommation. Nous avons dimensionné ce plan à 24 milliards d'euros. Initialement fixé à 12 milliards d'euros, nous l'avons augmenté et nous avons émis une obligation en dette subordonnée verte récemment, ce qui fait que nous sommes passés à 25 milliards d'euros.

A moyen terme, nous ciblons une empreinte carbone de nos portefeuilles qui va baisser de 20 % entre 2020 et 2025 après une baisse de 31 % entre 2015 et 2019. Nous joignons nos forces avec des partenaires dans des alliances, comme la *Net-Zero Asset Owner Alliance*, qui regroupe les plus gros investisseurs institutionnels de la planète et nous pensons qu'ensemble nous pouvons réfléchir à l'accessibilité aux données, à des chiffres, des mesures et des ambitions pour réaliser notre transition de manière efficace et assurer la transition des entreprises que nous finançons.

Caroline BLAES

Vous citez un chiffre important qui traduit une urgence absolue : atteindre +1,5 degré d'ici 2050. Nous en sommes loin. Comment faire pour agir plus fort, plus vite ? Comment accompagnez-vous concrètement les différents acteurs économiques pour passer d'une transition brune à une transition verte ?

Pascal CHRISTORY

Il faut financer leur transition de manière efficiente. Nous sommes très actifs dans les énergies renouvelables. Ainsi, 20 % de notre portefeuille infrastructures est composé aujourd'hui d'actifs d'infrastructures renouvelables, notamment des éoliennes, des panneaux solaires, de l'hydraulique ou de nouvelles technologies comme l'hydrogène ou le stockage et la distribution de ces nouvelles sources d'énergie. Nous sommes actionnaires de plusieurs sociétés, comme Acciona Energy, une société espagnole qui opère et développe des énergies renouvelables, ou European Locomotive Leasing qui opère des locomotives électriques Siemens. Nous avons également financé pour 1,9 milliard d'euros la Société du Grand Paris pour développer des transports plus verts dans l'agglomération parisienne.

Nous sponsorisons par ailleurs des outils de financement qui élargissent le scope des purs investissements verts. Nous défendons la thèse de plusieurs nuances de vert pour permettre aux sociétés financières d'implémenter leur transition. Nous avons sponsorisé un nouvel outil, l'obligation de transition. Nous avons investi par deux fois 100 millions d'euros avec BPCE d'un côté et CACIB de l'autre pour apporter du financement aux sociétés qui transitionnent leur modèle.

Caroline BLAES

AXA a été précurseur depuis 2010. Plus récemment, le Groupe a inscrit la lutte pour le climat dans son nouveau plan stratégique *Driving Progress 2023*. Quelle est la suite ? Comment envisagez-vous d'amplifier le mouvement ?

Caroline SOUBRANNE

Pour amplifier le mouvement, il faut embarquer tous nos collaborateurs qui sont déjà très motivés sur le sujet. Nous avons vu se créer un collectif spontané sur les questions du climat dans nos entités en France, qui agit à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Les bénévoles AXA Atout Cœur se mobilisent pour des ONG environnementales, ce qui représente déjà un tiers des activités de bénévolat proposées dans le cadre de l'entreprise.

Nous devons cependant aller beaucoup plus loin. Souvent, nous faisons le parallèle entre la transformation digitale que nous avons vécue voilà dix ans et cette transformation autour des enjeux de climat et de transition et son impact sur nos politiques de ressources humaines et la montée en compétence de nos collaborateurs sur ces questions. Pour ce faire, nous allons proposer à nos 120 000 collaborateurs une formation sur le climat pour leur donner les bases scientifiques des phénomènes de changement climatique, les questions d'atténuation, d'adaptation et surtout leur permettre d'appréhender ce qu'impliquent ces enjeux dans leur métier. Nous devons faire en sorte que ces enjeux soient pris en compte et soient un vecteur d'innovation dans le contexte professionnel.

Nous devons aussi rétribuer les efforts des équipes. Thomas a présenté dans son introduction notre indice AXA pour le progrès, qui se structure autour de sept engagements très concrets et chiffrés. Nous avons intégré ces résultats à atteindre dans la rémunération des collaborateurs. Ils vont représenter de 30 % de la part variable de 5 000 dirigeants et *managers* au sein du Groupe. Nous avançons avec une mobilisation complète de nos équipes et des résultats très tangibles à atteindre.

Caroline BLAES

Je retiens pédagogie, valorisation et rétribution. Merci à tous les deux pour ces éclairages qui nous permettent de mieux comprendre les engagements d'AXA en faveur du climat et la façon dont ils se concrétisent au quotidien dans vos opérations.

Résultats et solidité financière

Etienne BOUAS-LAURENT

Directeur Financier

Bonjour à tous, chers actionnaires, je suis heureux d'être avec vous aujourd'hui pour vous présenter les principaux indicateurs de performance d'AXA en 2020.

1) Résultats 2020

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 97 milliards d'euros, quasiment stable, à -1 %. Il témoigne de la solidité du Groupe dans un contexte difficile. Tous nos segments prioritaires, le dommage entreprise, la santé, la prévoyance, ont enregistré de bonnes performances, ce qui démontre la pertinence de notre stratégie. Le chiffre d'affaires de nos segments prioritaires, qui représente les deux tiers du total, a progressé de 3 % sur l'année.

Nous avons enregistré une forte croissance au 1^{er} trimestre, puis un recul au 2nd trimestre sous l'effet des mesures strictes de lutte contre la pandémie dans nos différents marchés. Nous avons ensuite vu un rebond au 3^{ème} trimestre, puis une accélération au dernier trimestre, en particulier sur nos segments cibles, en hausse de 5 % sur ce trimestre, ce qui nous place dans une dynamique favorable pour 2021. Nous sommes confiants pour la suite, avec notamment la poursuite de la dynamique tarifaire en dommage entreprise et une demande croissante pour les solutions de santé et de prévoyance.

1) *Dommage*

En dommage, notre chiffre d'affaires a augmenté de 1 % sur l'année. En dommage entreprise, nous avons enregistré une croissance de 2 % sur l'année, avec un rebond sur le 2nd semestre. En particulier, la dynamique tarifaire s'est accélérée, notamment chez AXA XL, avec des hausses de prix supérieures à 20 % en assurance. Cette dynamique se poursuit en 2021 et continuera d'influer positivement sur l'accroissement des marges. L'activité dommage des particuliers a été quasiment stable en 2020. Le chiffre d'affaires a légèrement reculé de -1 % en raison de la baisse de la dynamique commerciale pendant les confinements en France et en Europe, tout particulièrement en assurance auto, sachant que les prix sont restés stables.

L'année 2020 a bien sûr été marquée avant tout par la pandémie de la Covid-19. Nous avons confirmé l'impact global de 1,5 milliard d'euros de la Covid-19 sur notre résultat, en ligne avec nos estimations de juin 2020. Dans la 2nde partie de l'année, nous avons enregistré un impact additionnel en dommage entreprise, notamment chez AXA XL, qui a été compensé par une réduction de la sinistralité en assurance de particuliers. En pertes d'exploitation, nous avons ajusté la charge des sinistres pour prendre en compte l'introduction de nouvelles mesures de confinement, les décisions de justice au Royaume-Uni et en Australie. Il reste par ailleurs un certain nombre d'incertitudes liées à des procédures en cours en France. Les annulations d'événements sont quant à elles restées stables. Sur les autres lignes, crédits, lignes financières, responsabilité et assurance voyage, nous avons augmenté les réserves même si nous avons enregistré un très faible nombre de sinistres déclarés à ce stade.

Ces effets sont dans le même temps partiellement compensés par une baisse de la fréquence des sinistres en assurance de particuliers, notamment en assurance auto. Pour contenir notre exposition à l'avenir, nous avons révisé les clauses de nos contrats de pertes d'exploitation sans dommage dans l'ensemble du Groupe en explicitant très clairement les facteurs d'exclusion. Le déploiement de ces clauses est en cours dans le cadre des campagnes de renouvellement des contrats.

Notre résultat opérationnel en dommage est donc impacté par la pandémie à hauteur de 1,5 milliard d'euros et dans une moindre mesure par le niveau plus élevé des catastrophes naturelles, avec une forte fréquence d'ouragans en Atlantique Nord en 2020. La hausse de la marge technique est supérieure à la baisse du résultat financier et nous avons enregistré un moindre niveau de boni sur exercices antérieurs. Il en résulte que, hors Covid et hors catastrophes naturelles, le résultat opérationnel en dommage aurait progressé de 2 %. Ceci est confirmé par l'évolution du ratio combiné en dommage. Hors Covid et hors catastrophes naturelles, celui-ci se serait amélioré de 0,5 point. Nous restons confiants dans notre capacité à continuer d'améliorer notre marge technique pour atteindre notre objectif de ratio combiné de 93 % d'ici 2023.

2) Vie, épargne retraite

En vie, épargne, retraite, le mix produits continue son amélioration. Le chiffre d'affaires recule de 6 % en raison de la baisse de l'épargne en fonds général dans le contexte de la pandémie, notamment en France et en Italie. Le chiffre d'affaires en prévoyance est résilient à +2 %. En France, nous continuons de voir une forte demande pour les produits en unités de compte qui représentent 48 % du chiffre d'affaires en épargne individuelle, c'est-à-dire 10 points de plus que la moyenne du marché. La collecte nette révèle une évolution positive du mix d'activités, moins d'activités de taux garantis, plus de risques techniques et de commissions, en lien avec notre stratégie. Pour l'avenir, nous anticipons un rebond dans le chiffre d'affaires vie, épargne, retraite à mesure que l'impact de la Covid va diminuer, avec une croissance continue en prévoyance et unités de compte.

Le résultat opérationnel en vie, épargne, retraite a reculé de 7 %, tiré par une moindre marge technique liée à l'impact au 1^{er} semestre de l'extension des couvertures prévoyance, la baisse du taux d'actualisation des rentes et la baisse des rachats. La marge d'investissement est restée stable, la baisse des revenus d'investissement ayant été compensée par la baisse des taux crédités aux clients. Les dépenses ont diminué, reflétant les mesures de limitation des coûts dans les différentes zones géographiques. La marge technique devrait s'améliorer en 2021 par rapport au niveau de 2020 tandis que la marge d'investissement devrait légèrement reculer, étant donné le faible niveau des taux d'intérêt.

3) Santé

En santé, le chiffre d'affaires est en croissance de 6 % en 2020 dans toutes les géographies et en assurance des particuliers et collectives. En Asie, le chiffre d'affaires a progressé de 9 %, avec une hausse des volumes en Chine et au Japon et une hausse des tarifs à Hong Kong. Le résultat opérationnel est en baisse de 1 %, la croissance du chiffre d'affaires étant compensée par une hausse du ratio combiné. En France, les gains liés à la réduction de la fréquence des sinistres durant le confinement ont en effet été compensés par une taxation exceptionnelle et la réforme 100 % Santé. Pour l'avenir, nous anticipons un retour à la normale de la trajectoire de croissance du résultat, en ligne avec l'évolution du chiffre d'affaires.

4) Gestion d'actifs

La gestion d'actifs continue d'être portée par la gestion alternative. Les actifs sous gestion ont augmenté de 7 %, atteignant un niveau record de 858 milliards d'euros, soit +14 % pour les actifs gérés par AXA IM Alternatives. La collecte nette s'élève à 40 milliards d'euros dans les secteurs Core, Alternative et dans nos co-entreprises asiatiques. Les recettes ont été plus élevées grâce aux alternatifs qui représentent environ 40 % des recettes totales. Le résultat opérationnel a augmenté de 6 %, ce qui reflète en grande partie l'augmentation des actifs sous gestion, une bonne performance dans une année difficile. Pour la suite, nous entendons poursuivre la croissance de notre activité de gestion alternative à marge plus élevée, qui contribuent à environ la moitié de nos bénéfices et continuent d'être très attractives dans un environnement de taux d'intérêt bas.

Au total, le résultat opérationnel du Groupe s'élève à 4,3 milliards d'euros en 2020, contre 6,5 en 2019. Cette évolution s'explique par trois facteurs : la déconsolidation d'Equitable Holdings, l'impact de la pandémie et le niveau de catastrophes naturelles au-delà du niveau normalisé. Le résultat net s'élève à 3,2 milliards d'euros. Les plus-values nettes réalisées s'établissent à 337 millions d'euros, un montant supérieur à celui du 1^{er} semestre, ce qui reflète des conditions de marché plus favorables au 2nd semestre.

II) Principaux indicateurs financiers

Sur la trésorerie de la holding, nous avons continué de bénéficier d'une grande flexibilité en matière de liquidités, avec 4,2 milliards d'euros de trésorerie fin 2020, un chiffre supérieur à la fourchette cible de 1 à 3 milliards d'euros. Les principaux moteurs des mouvements de trésorerie au cours de l'année ont été une remontée de cash de 4,8 milliards d'euros de la part de nos entités, 1 milliard d'euros provenant de la cession de nos activités en Europe centrale et orientale et 1,2 milliard d'euros de gains sur dérivés actions et de levées de billets de trésorerie. Ces éléments ont été partiellement compensés par le paiement de dividendes pour 1,7 milliard d'euros, les coûts de holding pour 1 milliard d'euros, ainsi que la reconstitution de la flexibilité de la trésorerie au niveau de nos entités à hauteur de 1,4 milliard d'euros.

Au bilan, nos capitaux propres ont augmenté de 1,7 milliard d'euros pour atteindre 71,6 milliards d'euros. Le résultat net et l'augmentation des plus-values latentes due à la baisse des taux d'intérêt ont été partiellement compensés par les effets de change liés au renforcement de l'euro par rapport aux principales devises et à l'augmentation des prestations de retraite. Comme nous nous y étions engagés, nous avons significativement réduit l'endettement au cours des deux dernières années à un niveau qui se situe maintenant très bien dans la fourchette cible de 25 à 28 %. En 2020, nous avons notamment remboursé 1,7 milliard d'euros de dette financière.

AXA affiche un ratio de Solvabilité II très élevé, à 200 %. Il a même augmenté de 2 points depuis le 31 décembre 2019 malgré l'impact défavorable des marchés financiers et ceci notamment grâce à l'intégration de XL dans le modèle interne du Groupe. Ceci reflète les avantages de la diversification résultant de la combinaison de XL avec AXA qui a permis de réduire les exigences de capital.

III) Cours de bourse et dividende

Depuis 2020, le titre d'AXA avait sensiblement moins bien performé que le secteur de l'assurance européenne. Cette situation s'expliquait par le fait que notre filiale AXA XL a été impactée par la crise ainsi que par la situation spécifique à la France qui a conduit au non-versement de la moitié de notre dividende l'année dernière. Par la suite, le titre AXA a surperformé le secteur de l'assurance, enregistrant une performance de 58 % sur les 12 derniers mois contre 42 % pour le *Stoxx Insurance*, notre indice de référence. Cette performance a été portée par les actions déterminées que nous avons prises pour limiter la volatilité et rehausser la profitabilité de notre filiale AXA XL, et par la publication d'un très bon niveau de solvabilité fin 2020 qui permet le versement d'un dividende de retour à la normale.

En 2020, nous avons été capables de maintenir notre performance commerciale et une grande solidité financière tout en protégeant nos clients. La dynamique de notre chiffre d'affaires est bonne. Nous avons pu générer un haut niveau de résultat opérationnel à 4,3 milliards d'euros. Notre ratio de Solvabilité II est solide à 200 % et les niveaux de trésorerie à la holding sont au-dessus de notre cible. Les perspectives de nos principaux indicateurs financiers sont positives et nous sommes confiants quant aux objectifs de notre plan tels qu'ils ont été communiqués en décembre dernier.

Grâce à tout cela, nous sommes en effet capables aujourd'hui de verser un dividende de 1,43 euro à nos actionnaires. Il témoigne à la fois de la solidité du Groupe et de notre confiance pour 2021 et dans notre plan stratégique *Driving Progress 2023*.

Je vous remercie pour votre attention.

Gouvernance et politique de rémunération des dirigeants

Jean-Pierre CLAMADIEU

Administrateur Indépendant Référent

Mesdames, Messieurs, chers actionnaires, en tant que Président du Comité de Rémunération et de Gouvernance et Administrateur Indépendant Référent, je suis très heureux de vous rendre compte du fonctionnement de la gouvernance d'AXA et de la politique de rémunération de nos dirigeants, sujet sur lequel vous aurez l'occasion de vous exprimer tout à l'heure par une série de votes.

I) Gouvernance

1) *Composition du Conseil*

Le Conseil d'Administration comprend à ce jour 16 membres, 10 femmes et 6 hommes. 9 nationalités y sont représentées. La proportion de femmes au sein du Conseil d'Administration, hors les administrateurs représentant les salariés et salariés actionnaires s'établit à 54 % en accord avec la réglementation en vigueur. Cette diversité de genres, qui se combine avec une variété de natures de fonctions, de parcours professionnels, assure la richesse et la profondeur des débats au sein de notre Conseil. Lorsque nous avons à choisir de nouveaux administrateurs, nous sommes très attentifs aux compétences que ceux-ci peuvent nous apporter et nous recherchons un équilibre approprié entre ces divers parcours, ainsi qu'une diversité en matière d'âge, de nationalité et de culture.

Chaque année, nous devons apprécier l'indépendance de nos administrateurs au regard des recommandations du Code Afep-Medef. Nous avons considéré au début de cette année que 11 de nos membres sur un total de 16 pouvaient être qualifiés d'administrateurs indépendants.

2) *Fonctionnement du Conseil*

Le Conseil s'appuie sur les travaux de trois Comités qui jouent un rôle de préparation des décisions au travers d'analyses détaillées et de recommandations. En ma qualité d'Administrateur Indépendant Référent, je m'assure notamment que tous les administrateurs indépendants peuvent effectivement jouer le rôle qui est le leur. En pratique, je participe à la préparation de chaque réunion du Conseil en lien avec le Président et le Directeur Général. Nous revoyons ensemble le calendrier des réunions, l'ordre du jour et les documents adressés aux membres du Conseil afin de nous assurer que ceux-ci permettent des débats de qualité.

Il revient au Conseil de prendre les décisions les plus importantes, notamment sur la dissociation ou non des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, nommer le Directeur Général. Le Conseil désigne aussi en son sein son Président et est amené à approuver les orientations stratégiques les plus importantes de notre Société.

Comme nous l'avions annoncé en mars dernier, Denis Duverne, notre Président quittera son poste de Président au terme de son mandat en avril 2022. Nous nous sommes préoccupés d'identifier son successeur. A l'issue d'un processus approfondi de préparation de la succession mené par le Comité de Rémunération et de Gouvernance au cours de ces deux dernières années, votre Conseil a décidé à l'unanimité voilà quelques semaines de nommer Antoine Gosset-Grainville pour lui succéder. La très grande expérience du monde des affaires d'Antoine Gosset-Grainville ainsi que sa très grande expérience du service public, son rôle actuel à la tête d'un grand cabinet d'avocats à Paris sont des atouts pour permettre à AXA de poursuivre son développement et d'assurer ses succès futurs. Cette nomination sera effective à l'issue de l'Assemblée Générale 2022, permettant ainsi à Denis Duverne et Antoine Gosset-Grainville de collaborer étroitement au cours de la prochaine année afin de permettre une succession la plus efficace possible.

3) Travaux du Conseil et de ses comités

Les travaux ont été marqués en 2020 par une activité très soutenue. Le Conseil s'est réuni à 14 reprises, presque exclusivement sous forme de réunions à distance, avec un taux moyen d'assiduité très élevé de 97 %. Les trois Comités ont tenu 18 réunions avec un taux moyen d'assiduité de 100 %. Le Conseil a eu à traiter au cours de l'exercice écoulé, entre autres, la stratégie du Groupe, la gestion de la crise sanitaire, la transformation d'AXA XL, les cessions et acquisitions significatives, l'arrêté des comptes annuels et semestriels, la politique de gestion du capital et de distribution des dividendes, la revue du rapport sur l'évaluation interne des risques et la solvabilité (ORSA), la revue du modèle interne d'AXA et les politiques écrites établies dans le cadre de la réglementation Solvabilité II, la succession du Président du Conseil, la composition du Conseil et de ses Comités, l'examen de la stratégie du Groupe en matière de responsabilité d'entreprise.

Comme chaque année, nous avons évalué notre fonctionnement. Cette année, l'exercice a été conduit en interne. Nous alternons des années dans lesquelles nous faisons appel à un conseil extérieur pour nous aider à aller au fond des choses et des années dans lesquelles nous considérons qu'un questionnaire et des échanges directs entre chaque administrateur et le Président du Conseil permettent à la fois de recueillir l'avis de chacun sur la participation et la contribution des membres aux travaux du Conseil. J'échange également avec chacun de mes collègues administrateurs pour évaluer la performance de notre Président et apporter un regard complémentaire à cette évaluation. Nous évaluons la contribution personnelle de chaque administrateur qui lui est communiquée par le Président au cours d'entretiens individuels. Nous avons un dispositif d'évaluation particulièrement complet.

Les conclusions générales de cette évaluation et les principaux axes de progrès identifiés ont été revus en détail par le Comité de Rémunération et de Gouvernance qui a émis des recommandations discutées et approuvées par le Conseil en décembre. Il en ressort une opinion très favorable exprimée par nos collègues sur le fonctionnement du Conseil. Les recommandations issues des revues précédentes ont été considérées comme largement suivies d'effet. Toutefois, et comme chaque année, nous cherchons à améliorer plus encore notre mode de fonctionnement. Il est évident que la crise sanitaire, avec les contraintes que nous avons aujourd'hui en matière de réunion physique, a dû être prise en compte. En adaptant notre mode de travail, je crois que nous avons réussi à faire du mieux possible.

Les principaux points d'amélioration identifiés à l'occasion de cet exercice d'autoévaluation portent sur la composition du Conseil, avec une attention particulière à porter sur la sélection des futurs administrateurs afin de continuer de bénéficier au sein du Conseil de compétences particulièrement dans le domaine de l'assurance, la finance, le numérique, le marketing, mais également la nécessité de voir entrer au Conseil des dirigeants expérimentés et en activité qui peuvent apporter un regard supplémentaire sur la manière dont fonctionne le Groupe et contribuer à la qualité des décisions de ce Conseil. Nous avons également noté la nécessité d'apporter une grande attention au processus de succession des Présidents des Comités Financier et d'Audit, des postes très importants qui requièrent des qualifications et une expérience particulières. Nous avons besoin d'un peu de planification à l'avance dans ce domaine.

Nous avons également conclu à la nécessité de proposer une simplification du cadre de rémunération du Directeur Général, sujet sur lequel nous reviendrons sans doute l'an prochain, et de développer une culture du fonctionnement à distance, même si nous aspirons tous à revenir à un jour où les réunions physiques seront de nouveau possibles. Nous avons malgré tout adapté notre mode de réunion et nous avons multiplié les contacts informels deux à deux afin de préserver la qualité de la collégialité des travaux du Conseil. Nous organisons désormais, au début de chaque réunion, une présession pour permettre aux administrateurs d'exprimer, sur chacun de nos sujets, les thèmes sur lesquels ils considèrent que le débat doit particulièrement porter.

4) Propositions d'évolution de la composition du Conseil d'Administration

Il vous sera proposé lors de cette Assemblée de renouveler le mandat de Monsieur Ramon de Oliveira, administrateur de notre Société depuis 2009, actuellement Président du Comité Financier et membre du Comité d'Audit. Suivant la recommandation du Comité de Rémunération et de Gouvernance, le Conseil a souhaité proposer à l'Assemblée le renouvellement du mandat afin de continuer de bénéficier de sa grande expérience et de sa connaissance approfondie du secteur financier comme du secteur de l'assurance. En cas de renouvellement, Ramon de Oliveira qui est administrateur de notre Société depuis 12 ans ne pourrait plus être considéré comme administrateur indépendant au regard des recommandations du Code Afep-Medef. Nous avons cependant adapté notre Règlement Intérieur de manière à ce qu'il puisse temporairement continuer d'exercer ses fonctions de Président du Comité Financier afin de préparer sa succession. Nous avons été très attentifs, en proposant de renouveler le mandat de Ramon de Oliveira, à conserver au sein du Conseil des compétences qui nous paraissent particulièrement importantes.

Il vous sera également proposé de nommer Messieurs Guillaume Faury et Ramon Fernandez comme administrateurs. Guillaume Faury sera nommé en remplacement de Madame Elaine Sarsynski qui a fait part au Conseil de sa décision de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'administratrice. Je saisis cette occasion pour la remercier très chaleureusement pour sa contribution à nos travaux au cours de ces dernières années. S'agissant de la nomination de Guillaume Faury, nous avons retenu son profil de dirigeant exécutif d'une société avec une dimension et une présence mondiale, son expérience des technologies de pointe. Guillaume Faury est actuellement Directeur Général d'Airbus. Il a également été directeur de la recherche et du développement et membre du directoire de PSA Peugeot-Citroën de 2009 à 2013. Nous sommes convaincus des qualités très spécifiques que Guillaume Faury pourra apporter au sein de notre Conseil et nous sommes très heureux qu'un dirigeant expérimenté comme lui ait accepté de présenter sa candidature à votre Assemblée.

En faveur de la nomination de Ramon Fernandez, nous avons bien sûr retenu sa grande expérience et sa connaissance approfondie du secteur financier et de la réglementation financière. Il est actuellement Directeur Général Délégué Finance, Performance et Développement d'Orange SA. Il a également été Directeur général du Trésor de 2009 à 2014, représentant l'Etat au conseil d'administration de CNP Assurances et la France dans de nombreuses instances internationales.

Le Conseil d'Administration a examiné la situation de ces deux candidats au regard des recommandations du Code Afep-Medef et nous avons conclu qu'ils pouvaient être considérés comme indépendants. Sous réserve du vote favorable de votre Assemblée, la taille du Conseil d'Administration sera temporairement augmentée afin de permettre à votre Conseil de bénéficier de la présence d'une part d'un dirigeant exécutif en exercice d'un groupe multinational et d'autre part du futur Président du Comité Financier, permettant à l'actuel Président de préparer efficacement sa succession. Après cette Assemblée, notre Conseil aura encore gagné en qualité.

* * *

Après cette présentation du fonctionnement de la gouvernance d'AXA en 2020, **Monsieur Jean-Pierre CLAMADIEU** a rendu compte de la politique de rémunération de ses dirigeants.

* * *

Echange avec les actionnaires

Denis DUVERNE

Je vous informe que préalablement à notre Assemblée nous avons reçu **quatre courriers contenant des questions écrites** adressés par le Forum pour l'investissement responsable Reclaims Finance, Les Amis de la Terre, l'association IPAC et Monsieur Julien Czajka, portant notamment sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. Ces questions ainsi que les réponses apportées par le Conseil d'Administration figurent sur le site Internet de la Société, dans une rubrique consacrée aux questions-réponses.

Nous allons maintenant passer aux questions posées en direct par les actionnaires au moyen de la plateforme ouverte ce jour ou reçues sur axa.com en amont de notre Assemblée.

Je salue Jacques de Peretti, Directeur Général d'AXA France qui nous a rejoints pour cette séance.

Caroline BLAES

AXA a mis en place deux plateformes pour vous permettre de poser toutes vos questions lors de cette Assemblée Générale. Une première plateforme sur axa.com était à votre disposition du 6 au 23 avril pour poser vos questions avant l'Assemblée Générale. La collecte des questions s'étant faite de manière anonyme, AXA n'a pas connaissance de l'identité des auteurs. Votre qualité d'actionnaire n'ayant pas été vérifiée, ces questions n'entrent pas dans le cadre juridique des questions écrites de cette Assemblée Générale.

Une seconde plateforme sécurisée, avec émargement et vérification en ligne de votre qualité d'actionnaire, est ouverte depuis ce matin, 9 heures, pour vous permettre de participer au débat. Je vous propose de démarrer avec une série de questions postées sur axa.com.

« Le changement de l'équipe dirigeante d'AXA XL, la politique de souscription plus sélective et le cantonnement des engagements mis en œuvre seront-ils de nature (hors Covid) à permettre à cette entité de créer de la valeur pour l'actionnaire en présence d'une récurrence des catastrophes naturelles et de l'inexorable montée des cyber risques ? »

Thomas BUBERL

Nous avons accéléré au cours de l'année 2020 la transformation d'AXA XL. Le nouveau *management*, sous la direction de Scott Gunter, a immédiatement mis en place une nouvelle organisation plus simple et très opérationnelle. Par ailleurs, AXA XL a renforcé sa discipline de souscription en se concentrant sur la recherche de rentabilité d'un côté et sur les produits à fort potentiel de l'autre. Enfin, nous avons mené d'importantes actions pour continuer de réduire la volatilité des résultats de XL. A ce titre, nous avons adopté un budget de catastrophes naturelles plus prudent que les années précédentes et souscrit des protections additionnelles sur certaines branches longues. Ces opérations de transformation ont été réalisées dans un environnement très porteur, avec une poursuite de forte dynamique tarifaire tout au long de l'année 2020.

AXA XL est aujourd'hui une entreprise très globale, très diversifiée, la plus grande plateforme pour les risques entreprises au niveau mondial. Elle répond à la demande croissante de protection face aux grands risques. Pour toutes ces raisons, nous avons confirmé à l'occasion de la présentation des résultats annuels du Groupe notre objectif de résultat opérationnel pour AXA XL de 1,2 milliard d'euros en 2021.

Caroline BLAES

« Quelles perspectives offre le marché chinois à AXA ? AXA se cantonne-t-il à l'assurance directe auto ? D'autres perspectives sont-elles envisageables sur cet immense marché ? Les tensions politiques entre l'Union européenne et la Chine ont-elles des répercussions sur les décisions du consommateur chinois ? »

Thomas BUBERL

La finalisation de cette opération de rachat d'AXA Tianping fin 2019 fait d'AXA Tianping l'un des assureurs dommage à capitaux étrangers le plus grand sur le marché chinois. Aujourd'hui, nous sommes au service de plus de 5 millions d'assurés chinois et notre stratégie consiste à transformer AXA Tianping, qui est principalement focalisée sur l'assurance auto, en assureur multiligne de premier plan par la concentration sur l'opportunité importante que représente la santé.

Pendant la crise Covid, la santé a joué un énorme rôle partout, mais en particulier en Chine. Nous avons donc développé des services digitaux en santé, EMMA by AXA, ainsi que des partenariats avec des assureurs locaux et des municipalités pour lancer de nouveaux produits santé. Les premiers résultats sont encourageants. Nous allons maintenant continuer cette démarche pour repositionner AXA Tianping comme un vrai assureur santé en Chine.

Caroline BLAES

« Au cours de la période récente, de nombreux changements sont intervenus au sein du Comité de direction. Pouvez-vous nous expliquer la nature et la raison de ces changements ? »

Thomas BUBERL

AXA a toujours aligné sa gouvernance avec les enjeux opérationnels et stratégiques auxquels notre Groupe fait face. Les récents changements au sein de l'équipe de direction interviennent alors que nous passons à une nouvelle phase liée au lancement du plan stratégique *Driving Progress 2023*. Nos résultats 2020 ont montré une résilience d'AXA face à cette crise inédite de la Covid-19 et nous sommes maintenant totalement concentrés sur la mise en œuvre de notre plan 2023.

Dans ce contexte qui reste quand même complexe et volatil, le renouvellement récent de l'équipe de direction permet au Groupe de compter sur une grande diversité d'expériences et une gouvernance adaptée. J'ai décidé de simplifier les fonctions centrales autour de deux Directeurs Généraux Adjointes, conformément à la gouvernance que nous avons adoptée en 2017. Cette évolution garantit un vrai focus sur l'exécution de notre plan. A ce titre, j'aimerais remercier mes deux collègues, qui se trouvent à mes côtés. Ils m'ont accompagné dans le précédent plan et prennent de nouvelles fonctions dans ce nouveau plan. Merci à Jacques de Peretti qui a très bien dirigé AXA France et à Etienne Bouas-Laurent qui a très bien réussi comme Directeur Financier dans cette crise de la Covid-19.

Caroline BLAES

Place à présent aux questions en *live*.

Un actionnaire individuel

« Il est bien sûr très commun de qualifier l'année 2020 d'atypique tant l'épidémie mondiale de Covid-19 a rebattu les cartes de toutes les activités humaines. AXA n'a pas échappé au lot commun et l'entreprise a dû faire face, sur tous les continents, dans toutes ses structures. Vu de l'extérieur, il apparaît que sa gouvernance a su réagir de façon active et rapide aux défis à relever. Je ne doute pas que les choses n'ont pas dû être simples. En tant qu'actionnaires, nous sommes toujours très attentifs à la qualité des équipes de gouvernance face à des situations de crise.

Quels ont donc été les ressorts internes de cette réponse à la Covid-19 ? Plus particulièrement, quel a été le rôle du Conseil d'administration dans la gestion de cette année 2020 ? Quels ont été les relais internes vers le comité exécutif et les différentes directions ? »

Denis DUVERNE

Merci pour votre question. Comme vous l'aurez constaté dans le rapport présenté par Jean-Pierre Clamadieu, notre Conseil d'Administration a été particulièrement actif durant l'année 2020. Au lieu de 8-9 réunions, il s'est réuni à 14 reprises, avec une très forte assiduité de nos administrateurs. Pendant toute l'année, nous avons été très attentifs d'abord à la protection de la santé des collaborateurs, ensuite à la continuité de la relation avec nos clients et enfin à notre réponse à la crise dans les actions de solidarité que nous avons menées sur le plan social, aussi bien en France que dans les pays étrangers.

Nous avons aussi été très soucieux de la solidité financière de la Société et du dialogue avec les régulateurs sur notre politique de dividende. L'an dernier, nous avons dû ramener le dividende de 1,43 euro à 73 centimes, ce qui nous est apparu comme le bon compromis entre la préservation de l'intérêt des actionnaires, le maintien de la solidité financière de la Société et la préservation d'un dialogue de qualité avec nos superviseurs.

Ces démarches ont été menées en étroite liaison avec le Comité de Direction et Thomas Buberl, le Directeur général. Je pense que nous avons eu un dialogue très actif et très efficace durant cette période.

Caroline BLAES

« Quelle sera votre politique de distribution de dividende au titre de l'année 2021 et des années suivantes au regard de votre plan stratégique à 2023 ? Bravo pour vos résultats et merci à tout le personnel d'AXA ».

Etienne BOUAS-LAURENT

Notre politique de dividende a été explicitée en décembre dans le cadre de notre plan stratégique *Driving Progress 2023*. Notre politique consiste à distribuer entre 55 et 65 % du résultat opérationnel chaque année et nous nous attendons à ce que le dividende évolue en lien avec le résultat. Le résultat par action devrait évoluer entre 3 et 7 % en moyenne sur la durée du plan.

Caroline BLAES

« On entend beaucoup parler de restaurateurs en conflit avec AXA. Même s'ils représentent un nombre infime de clients, n'est-ce pas inquiétant pour l'image d'AXA et dissuasif à terme pour vos clients ou vos prospects ? »

Jacques de PERETTI

En effet, nos restaurateurs ont souffert dans cette crise et continuent de souffrir. Nous nous sommes rapprochés de tous les restaurateurs dont les contrats pouvaient prêter à interprétation et dans lesquels une garantie pouvait être donnée. Avec la majorité d'entre eux, nous avons trouvé un accord. Certains restaurateurs sont toujours en conflit avec nous et la situation jurisprudentielle n'est pas du tout claire.

Notre image, que nous monitorons chaque mois, est restée stable pendant tout le conflit. Ces derniers mois, elle s'est même améliorée. Du point de vue de l'attractivité de notre marque, de notre offre, mesurée par la croissance des hommes et des femmes qui nous font confiance et la croissance de nos portefeuilles, nous pouvons observer qu'en 2020, nos résultats commerciaux ont été largement supérieurs aux années précédentes.

Notre image est toujours bonne et la confiance est toujours là. Ce résultat est probablement le fruit de tout ce que nous avons fait avec nos agents généraux et nos collaborateurs au profit de nos clients durant cette crise. Nous avons débloqué des fonds, limité les primes, suspendu le paiement des primes. Nous avons été le premier contributeur privé au Fonds de solidarité des TPE et des PME mis en place par le gouvernement par exemple. Tout cela est reconnu et nous en sommes fiers.

Caroline BLAES

« Quel est l'impact des risques liés au changement climatique dans les activités du Groupe AXA ? »

Denis DUVERNE

Le changement climatique impacte AXA à la fois dans l'actif de son bilan, puisque nous collectons les cotisations avant de payer les sinistres, et dans son passif, c'est-à-dire les engagements que nous prenons à l'égard de nos assurés. Depuis 2015, AXA a été un pionnier en matière d'engagement face au changement climatique. Six mois avant les Accords de Paris, nous sommes complètement sortis du charbon et des activités dans lesquelles celui-ci représentait plus de 50 %. Depuis l'arrivée de Thomas Buberl, ces engagements ont été durcis. Nous nous sommes également engagés à investir dans des obligations vertes à hauteur de 25 milliards d'euros. Nous avons pris un engagement très important pour parvenir à une position Net-Zéro sur l'ensemble de nos actifs d'ici 2050 et nous mesurons chaque année le potentiel de réchauffement climatique de notre portefeuille.

Plus récemment, en 2021, nous avons décidé d'opérer la même transformation pour nos engagements d'assurance et nous avons pris, sous la présidence de Thomas Buberl, la direction d'une alliance, la *Net-Zero Insurance Alliance*, par laquelle nous prenons l'engagement que notre portefeuille d'assurance sera aussi aligné avec l'objectif Net-Zéro en 2050. Cet engagement très fort, aussi bien à l'actif qu'au passif de notre bilan, se traduit par notre raison d'être, que nous avons annoncée lors de l'Assemblée Générale 2020 : « Agir pour le progrès humain en protégeant ce qui compte ».

Caroline BLAES

« La politique ESG prend de plus en plus d'importance dans les entreprises. Comment faire pour trouver un juste équilibre entre la stratégie du Groupe et ses objectifs RSE de plus en plus ambitieux ? Envisagez-vous d'inscrire à terme la raison d'être dans les statuts de l'entreprise ? Avez-vous mesuré le taux d'adhésion de vos salariés aux objectifs de la politique RSE ? »

Denis DUVERNE

Nous ne pensons pas qu'il soit nécessaire d'introduire notre raison d'être dans les statuts pour qu'elle fasse complètement partie de notre stratégie. Nous avons la chance d'exercer un métier qui consiste à protéger les personnes et leurs biens. Il existe donc une intégration parfaite entre notre stratégie de responsabilité sociale et environnementale et notre stratégie tout court.

Thomas BUBERL

La raison d'être a été développée avec une grande partie des salariés. A l'époque, nous avons voulu qu'elle résulte d'un effort collectif. Nous avons trouvé cette raison d'être par des *inputs* de nos collaborateurs, de nombreuses discussions. Nous en sommes donc fiers. Depuis son lancement, nous mesurons dans notre enquête *Pulse* trois à quatre fois par an l'adhésion de nos collaborateurs à cette raison d'être. Nous pouvons voir que cette adhésion augmente. Aujourd'hui, nous voulons identifier des actions et mesures concrètes qui créeront certainement plus d'adhésion. Avoir une raison d'être est une chose, la mettre en œuvre en est une autre et nous devons le faire tous ensemble.

Caroline BLAES

« Bravo pour l'alliance stratégique avec Microsoft pour la future Digital Healthcare Platform. Où seront stockées les données de santé ? Probablement dans le cloud AZUR de Microsoft. Comment s'assurer que les données de santé ne quittent pas la France pour nos clients français, l'Allemagne pour les clients allemands, etc. ?

Durant cette pandémie de la Covid, les plateformes concurrentes MAIA et Doctolib ont joué et jouent toujours un rôle important pour planifier par exemple la vaccination de notre population. Comment se positionne la future Healthcare Platform d'AXA dans ce contexte déjà fortement concurrentiel ? Quels sont les principaux facteurs différenciants ? »

Thomas BUBERL

Merci pour vos félicitations. Nous sommes très fiers de ce partenariat très important dans notre stratégie « *Payer-to-Partner* ».

Bien évidemment, l'utilisation des données par AXA se fait avec le consentement explicite de nos clients. Les entités locales qui utilisent cette plateforme sont soumises à des réglementations locales et européennes. Conformément à ces réglementations, ces données restent en Europe. Nous avons clairement indiqué que ces données ne sont ni vendues ni partagées avec un tiers ; nous appliquons des règles très strictes sur l'usage des données. Le client nous confie ses données pour l'aider à vivre une meilleure vie.

Cette plateforme est prête pour sa mise en œuvre. Elle constitue un écosystème dans lequel nous allons intégrer des prestataires tiers dans le but d'offrir le meilleur parcours de soin et le meilleur service à nos clients, mais aussi à des tiers en matière de santé. Nous pensons qu'il existe un vrai besoin aujourd'hui de trouver rapidement le meilleur parcours de soin et le meilleur prestataire de santé. Cette solution nous différencie des autres. Avec notre partenariat avec Microsoft, nous pensons que nous allons vraiment avancer dans notre stratégie « *Payer-to-Partner* » et dans le service santé digital pour nos clients.

Caroline BLAES

« AXA reste toujours globalement absent des Etats-Unis alors que les perspectives économiques y sont parmi les meilleures du monde et représentent 50 % du marché mondial de l'assurance dommage et santé. Quelle stratégie ? AXA restera-t-il un acteur multirégional ou ambitionne-t-il de devenir mondial, ce qui passe par une grande place dans les métiers stratégiques du Groupe aux Etats-Unis ? »

Thomas BUBERL

Nous sommes présents aux Etats-Unis, même si nous ne couvrons pas tous les métiers. Par notre filiale AXA XL, nous sommes un grand acteur dans l'assurance des risques en entreprise. Sur la partie santé, nous opérons sur des niches de réassurance ou de prestation de services de santé. Ces deux marchés sont importants pour nous. Nous voulons les développer, d'autant qu'ils sont très liés à notre stratégie visant à nous focaliser sur nos segments prioritaires : la santé, la protection et les assurances dommages des entreprises.

Caroline BLAES

« Après une politique AXA de recentrage dans plusieurs régions, quelle sera la stratégie pour l'Amérique latine : investissement stratégique ou désinvestissement selon les opportunités ? »

Thomas BUBERL

Il est vrai que nous nous sommes concentrés sur moins de géographies, car nous ne pouvons pas toujours être les meilleurs partout. Nous avons choisi les marchés dans lesquels nous pouvons être forts et sur lesquels nous avons une position concurrentielle importante. Aujourd'hui, en Amérique latine, nous sommes présents dans trois pays : le Mexique, la Colombie et le Brésil.

Au Mexique, nous sommes un très grand acteur, en particulier dans l'assurance santé, un marché très important dans lequel nous investissons aussi beaucoup en partenariat avec un tiers pour développer des cliniques. Par ce biais, AXA rend des services médicaux pour ses clients et d'autres. En Colombie, nous opérons avec un partenaire, Colpatría. Cette entreprise fonctionne très bien. Nous sommes un grand acteur sur le marché. Là encore, nous sommes très focalisés sur le développement de la santé avec cette intégration verticale dans laquelle nous combinons assurance et services. Au Brésil, nous avons décidé de nous concentrer sur les risques en dommage entreprise pour les grands risques XL et le *mid-market*. L'équipe s'attache à développer une bonne position sur ce marché brésilien.

Caroline BLAES

« AXA envisage-t-il de payer dans le futur le dividende en action afin de protéger la trésorerie ? »

Etienne BOUAS-LAURENT

Notre solidité financière est forte. Nos niveaux de solvabilité et de liquidité sont supérieurs à nos niveaux cibles. Nous avons tout à fait les moyens de payer notre dividende en numéraire et de financer notre propre croissance. Nous n'avons donc pas besoin d'utiliser ce levier du dividende en action pour obtenir du capital supplémentaire dans le cadre de notre plan stratégique.

Caroline BLAES

« Comment le Groupe compte-t-il aligner ce qu'il dit en matière d'empreinte carbone avec ce qu'il fait, notamment en ce qui concerne sa politique de véhicules de fonction ? »

Thomas BUBERL

Pour atteindre notre objectif de neutralité carbone en 2025, nous avons mis en place des objectifs de réduction de nos propres émissions de CO₂ par type d'émissions : l'énergie, la flotte automobile, les voyages d'affaires, etc. Nous avons pour ambition de réduire de 20 % l'empreinte carbone de notre flotte automobile en 2025 par rapport à 2019.

Caroline BLAES

« Le porte-conteneurs Ever Given qui s'est échoué dans le Canal de Suez a révélé une nouvelle fois le scandale des conteneurs perdus ou jetés en mer par des armateurs ou des chargeurs peu scrupuleux. Pouvez-vous nous dire si le Groupe AXA ou ses filiales se rendent complices de ces comportements en assurant la perte desdits conteneurs ? Que mettez-vous en œuvre pour prévenir ces comportements ? »

Thomas BUBERL

AXA XL est un assureur mondial spécialiste des risques d'entreprise. Nous sommes donc présents sur le marché de l'assurance maritime. Les solutions que nous proposons sont très centrées sur la perte de marchandise en cas de péril en mer. Cette couverture standard est proposée par presque tous les assureurs maritimes. Le fait de jeter délibérément la marchandise à la mer constitue un délit. Un tel comportement ne peut être couvert que dans une situation d'urgence. A notre connaissance, nous n'avons pas couvert de tels agissements.

Denis DUVERNE

Mesdames, Messieurs, chers actionnaires, je vous remercie d'avoir suivi cette Assemblée, ainsi que de la confiance que vous nous témoignez. Je vous donne rendez-vous l'année prochaine, le 28 avril 2022, à la salle Pleyel.

Je déclare la séance levée.

Merci.