



Rapport d'Activité et de Développement Durable **2004**



vivre confiant

SOMMAIRE

La vision AXA	2
Message de Claude Bébéar	3
Entretien avec Henri de Castries	4
La stratégie AXA	6

Le Groupe, faits & chiffres 2004

Faits marquants	10
Gouvernement d'entreprise	12
Implantations et organigramme simplifié	16
Les activités en chiffres	18
Les résultats	22
Les flux et ratios financiers	24
Le titre	26
Synthèse financière	29

Pour une croissance responsable et pérenne

■ Donner confiance à nos clients	36
La recherche de la satisfaction client	37
Une offre adaptée aux besoins	38
Des conseils et des services de qualité	42
La déontologie professionnelle, porteuse de confiance	46

■ Construire une relation de confiance avec nos partenaires	48
L'écoute, condition d'une relation pérenne	49
Les collaborateurs, principale richesse de l'entreprise	50
L'actionnaire, un partenaire essentiel	56
Un dialogue transparent avec les fournisseurs	60

■ Respecter le monde qui nous entoure	62
Une entreprise responsable	63
Une action au cœur de la cité	64
La préservation de l'environnement	68

■ La gestion du développement durable	75
Organisation et périmètre	76
Opinion et notations	78
Tableau de correspondances	80

Vivre



Chiffres clés

50 millions de clients
dans le monde font confiance à AXA.

112 000 collaborateurs
et distributeurs

à travers le monde se mobilisent pour proposer
les solutions les mieux adaptées et offrir le meilleur
service à nos clients.

Confiant

Dans le monde entier, nous proposons nos produits et services sous la marque unique AXA. Notre signature « Vivre Confiant », associée à notre marque, exprime la promesse que nous faisons à nos clients de les protéger et de les aider à réaliser leurs projets à chaque étape de leur vie.



17 500 collaborateurs
s'impliquent bénévolement dans le monde associatif.

72,2 milliards d'euros
de chiffre d'affaires (+ 2 % à données comparables).

869 milliards d'euros
d'actifs gérés (+ 16 % à taux de change constants).

2,7 milliards d'euros
de résultat opérationnel (+ 38 %
à taux de change constants).

2,5 milliards d'euros
de résultat net part du Groupe (+ 160 %
à taux de change constants).

Notre vision

Aider nos clients à vivre confiants : c'est la conception que nous avons de notre métier et de la manière de l'exercer.

■ Notre métier : la Protection Financière

La Protection Financière consiste à accompagner nos clients, particuliers, petites, moyennes et grandes entreprises, à chaque étape de leur vie, en répondant à leurs besoins de produits et services d'assurance, de prévoyance, d'épargne et de transmission de patrimoine. Conscients et fiers de la contribution de notre métier au développement économique et social des pays dans lesquels nous sommes implantés, nous l'exerçons de façon responsable, en respectant partout dans le monde les mêmes valeurs et les mêmes engagements vis-à-vis de nos différents partenaires.

■ Notre ambition

Tous ensemble, nous poursuivons la réalisation d'une ambition commune : devenir leader dans notre métier, la Protection Financière, tant par la qualité de nos produits que par celle de notre service et de nos performances.

■ Nos valeurs

Esprit d'équipe, respect de la parole donnée, innovation, réalisme, professionnalisme.

Nos engagements

Agir en entreprise responsable et construire une relation de confiance avec nos partenaires.

■ La société civile

En nous engageant à agir en entreprise citoyenne, que ce soit sous forme de mise à disposition de notre expertise (enseignement, actions de prévention...), d'innovation sociale ou de mécénat.

■ Nos clients

En leur offrant dans la durée un service de proximité efficace et des solutions adaptées à leurs besoins, dans le cadre d'une déontologie professionnelle rigoureuse.

■ Nos fournisseurs

En entretenant avec eux une relation de qualité basée sur une déontologie « achats » stricte et un dialogue suivi.

■ Nos actionnaires

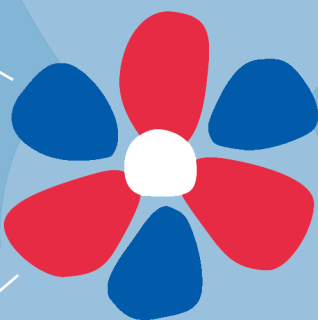
En dégagant des performances opérationnelles parmi les meilleures du secteur pour leur donner des perspectives de valorisation de leur patrimoine sur le long terme et en leur apportant une information transparente.

■ L'environnement

En participant à la préservation de l'environnement grâce à notre expertise des risques environnementaux et par l'amélioration de nos pratiques sur nos sites d'exploitation.

■ Nos collaborateurs

En assurant l'épanouissement et la motivation de chacun de nos collaborateurs dans sa vie professionnelle grâce à un environnement de travail respectueux de la personne humaine et à un style de management responsabilisant axé sur le développement de leurs compétences.





Pendant ces vingt années, la stratégie d'AXA n'a pas varié : se concentrer sur un métier. "

Claude Bébéar, Président du Conseil de Surveillance

Il y a 20 ans, naissait la marque AXA.

20 ans d'internationalisation, 20 ans de développement exponentiel puis de consolidation. 20 ans de spasmes de l'économie aussi : crise de l'immobilier et des *junk bonds* du début des années 90, engouement fou de la fin des années 90 pour la nouvelle économie, effondrement des Bourses au début des années 2000, incertitudes actuelles nées du terrorisme, de la guerre en Irak, du déficit américain et de la faiblesse du dollar, émergence de la Chine et bientôt de l'Inde.

20 ans qui ont vu des champions de nos activités perdre de leur lustre tandis que d'autres naissaient.

Pendant ces 20 années, la stratégie d'AXA n'a pas varié : se concentrer sur un métier ; vivre la mondialisation inévitable comme une chance ; se renforcer d'abord sur son marché domestique – la France – avant de se lancer dans des conquêtes internationales ; chercher à être parmi les leaders quand on entre dans un nouveau marché ; comprendre et respecter les différences culturelles ; « *think global but act local* », tout en développant les synergies entre les filiales ; mettre l'accent sur la nécessité de l'excellence dans le métier ; persuadés

que la valeur d'une entreprise dépend des collaborateurs qui la composent, les motiver en faisant en sorte que l'intérêt de chacun coïncide avec l'intérêt de l'entreprise et développer une culture partagée par tous reposant sur des valeurs communes.

Les hommes passent, la stratégie reste.

La politique de consolidation nécessaire menée au cours des dernières années porte ses fruits et nous permet de continuer notre chemin dans la sérénité. La Protection Financière dans le monde évolue parce que le monde change.

AXA a aujourd'hui, en même temps, la solidité financière et la capacité d'innovation pour jouer le seul rôle qui vaille la peine : celui de leader.

Claude Bébéar



// Dans ce monde de croissance Financière, parce qu'il aide nos clients à en réparer les conséquences,

Quels enseignements tirez-vous des événements survenus au cours l'année 2004 ?

Henri de Castries : 2004, année de plus forte croissance mondiale depuis près de trente ans, nous a montré une fois de plus que le développement, pour rapide qu'il soit, n'excluait pas le risque. Le raz de marée asiatique en fin d'année, les ouragans de Floride, mais aussi quelques spectaculaires catastrophes industrielles nous l'ont rappelé.

Dans ce monde de croissance et de risques, notre métier, parce qu'il aide nos clients à identifier leurs risques, à les prévenir, à en réparer les conséquences, voit sa légitimité démontrée et renforcée. Pour rendre la croissance possible, et pour l'inscrire dans la durée, la Protection Financière est nécessaire : ce métier, notre métier, n'a donc pas eu besoin d'attendre une prise de conscience collective pour s'inscrire au cœur des problématiques de développement durable.

Quel est le bilan pour AXA de l'exercice qui vient de s'achever ?

H. d. C. : 2004 est un exercice d'excellente qualité tant pour la croissance que pour les résultats.

Nous avons conquis de nouveaux clients en nombre important sur nos principaux marchés : plus de 500 000 contrats supplémentaires en France, plus de 280 000 nouveaux clients dans les pays méditerranéens par exemple. La croissance interne du Groupe nous permet de gagner des parts de marché, mais elle doit encore être améliorée. L'intégration de MONY aux États-Unis se déroule conformément à nos plans et renforce notre position sur un marché clé.

Nos résultats sont en forte progression dans toutes nos activités, malgré un environnement financier pas toujours sans nuages, et nous permettent d'augmenter significativement le dividende versé à nos actionnaires. L'ensemble des métiers et des zones géographiques a contribué à cette progression. Ainsi, la France, les États-Unis, la Belgique ou encore la zone Méditerranée affichent un niveau de rentabilité élevé, et le Japon, comme le Royaume-Uni, de très fortes améliorations. Enfin, la gestion d'actifs est un motif de satisfaction car AXA Investment Managers, qui fêtait en 2004 ses dix ans d'existence, réalise une des meilleures perfor-



sance et de risques, notre métier, la Protection clients à identifier leurs risques, à les prévenir, voit sa légitimité démontrée et renforcée. ”

Henri de Castries, Président du Directoire

mances mondiales dans son secteur, en collectant 29 milliards d'euros supplémentaires dans l'année. Une déception cependant, la non-réalisation du rachat des actionnaires minoritaires de notre filiale AXA Asia Pacific faute d'un accord sur le prix de rachat avec les administrateurs indépendants. Mais cela ne remet pas en cause notre stratégie dans cette zone de forte croissance qu'est l'Asie.

Quelle est votre stratégie pour l'avenir ?

H. d. C. : Notre stratégie reste inchangée parce que le Groupe dispose encore d'un potentiel important d'amélioration de ses performances. Pour renforcer notre croissance interne, nous devons poursuivre l'amélioration de notre service, mettre sur le marché des produits toujours plus compétitifs et innovants et enfin, renforcer nos réseaux de distribution. Nous devons le faire en continuant à réduire nos coûts unitaires. Il nous faut aussi, comme nous l'avons fait avec MONY, rester à l'affût des opportunités de croissance externe sur nos marchés clés. Nous nous inscrivons ainsi dans le cercle vertueux de la croissance

qui nous permet d'augmenter les résultats au bénéfice de nos actionnaires et d'offrir des opportunités de développement encore meilleures à nos collaborateurs.

Quels sont les principaux atouts d'AXA pour y parvenir ?

H. d. C. : Les atouts d'AXA sont nombreux : marque mondiale, solidité financière, qualité des produits. Le principal, c'est l'expertise et l'enthousiasme des femmes et des hommes qui constituent les équipes du Groupe. Fiers d'appartenir à une entreprise qui, en vingt ans, est devenue mondiale, modestes devant le chemin qu'il reste à parcourir, ils sont sereins et déterminés dans leur capacité à faire évoluer leur façon de travailler, pour mieux servir leurs clients.

Le Groupe AXA s'est d'abord construit à travers une succession d'acquisitions et de fusions. Au cours des différentes étapes de son histoire, il s'est forgé des caractéristiques qui constituent aujourd'hui ses atouts : un métier dans un secteur de croissance qui permet d'accompagner le client tout au long de sa vie, une plate-forme internationale de distribution de produits et de services sans équivalent par sa taille, la diversification de ses activités et de ses implantations géographiques, ainsi qu'une forte culture d'entreprise. Ces atouts sont le socle d'une stratégie dont la priorité est le renforcement de la croissance interne et dont les axes de mise en œuvre sont clairement identifiés.



Nos **priorités**

La stratégie d'AXA consiste avant tout à consolider et dynamiser sa croissance interne. C'est-à-dire renforcer notre capacité à garder nos clients et à en acquérir de nouveaux. Pour accélérer la croissance interne, cinq priorités stratégiques ont été identifiées et sont présentes dans l'esprit, les pratiques et les comportements de tous les collaborateurs.

L'innovation produits

Pour mieux répondre aux évolutions des besoins des clients et leur apporter les solutions les plus adaptées, il est nécessaire, chaque fois que nous proposons un nouveau produit, d'être sûr qu'il apporte une réelle valeur ajoutée par rapport au marché. Cela passe par le renforcement de notre capacité à innover sans cesse et plus vite.

La qualité de service

Nous mettons tout en œuvre pour que le service apporté à l'occasion des moments clés de la vie du contrat (vente, déclaration de sinistre, renouvellement du contrat, versement d'une prestation...) soit à la hauteur de ce que le client attend. Nous identifions précisément ses attentes et adaptons en conséquence nos organisations et nos méthodes de travail.

Nos atouts

La Protection Financière, un métier de long terme dans un secteur en croissance

Nous vivons dans un monde d'incertitudes de plus en plus grandes mais dans lequel la demande de conseils et de couverture augmente avec la prise de conscience des risques. Notre métier nous permet d'y répondre. Nous l'avons appelé Protection Financière car il apporte à nos clients, particuliers ou entreprises, les solutions d'assurance, d'épargne, de prévoyance et de transmission de patrimoine dont ils ont besoin pour réaliser leurs projets. Ce qui fait la force de ce métier c'est la complémentarité des produits et des services qu'il nous permet de proposer aux clients aux différentes étapes de leur vie.

Une plate-forme mondiale sans équivalent, gage de solidité

La diversité des implantations géographiques de notre Groupe est le fondement d'une croissance durable et bénéficiaire. Elle constitue une garantie d'équilibre et de stabilité et limite l'exposition aux risques. Il y a cinq ans, trois pays représentaient 78 % du résultat opérationnel

du Groupe. En 2004, ce sont treize pays qui génèrent la même proportion de résultat, signe que le Groupe a su se transformer pour répondre aux contraintes de risques de son environnement. Enfin, l'importance de nos positions dans la majorité des pays où nous sommes implantés alliée à la diversification de nos activités au sein d'un même métier évitent une dépendance excessive à l'égard d'un secteur ou d'une région et confèrent une plus grande capacité d'absorption des chocs.

L'effet de taille du Groupe, un avantage compétitif

La taille du Groupe représente un avantage compétitif dans de nombreux domaines. Elle permet la mutualisation des ressources. Ainsi, certaines activités telles que la gestion d'actifs ou la production informatique sont organisées à l'échelle du Groupe afin de bénéficier de l'effet de taille en termes de maîtrise de l'activité et de réduction des coûts. Cette mutualisation concerne aussi la gestion du capital qui nous permet de souscrire plus de risques avec moins de capital. Par ailleurs, cet effet de taille nous offre des opportunités de partage et de diffusion plus rapide des meilleures

pratiques dont bénéficie la qualité de nos produits, de nos services et de notre gestion.

Enfin, parce que le Groupe peut offrir de multiples opportunités de carrière aux collaborateurs, sa taille renforce sa faculté à fidéliser et recruter les meilleurs talents.

La faculté d'adaptation des femmes et des hommes du Groupe, élément de la culture d'entreprise

Les femmes et les hommes qui font AXA ont développé au gré des étapes de croissance externe qui jalonnent la construction du Groupe, une culture de conquête et de leadership. Leur capacité à s'adapter et à changer les organisations alliée aux valeurs et au style de management d'AXA forment le socle de la culture de l'entreprise. Cette faculté est aujourd'hui consacrée à faire évoluer leur façon de travailler au bénéfice de la satisfaction des clients. Ainsi, la méthode AXA Way, lancée il y a plus de trois ans, en est l'illustration : elle consiste à introduire, dans notre métier de services, les méthodes déjà maîtrisées par l'industrie et permet de mobiliser les équipes sur les améliorations identifiées pour mieux répondre aux besoins des clients.



La gestion des réseaux de distribution

La compétitivité d'AXA repose sur la productivité, la taille et le nombre des réseaux à travers lesquels nous distribuons notre offre. Aux réseaux de distribution exclusifs, agents et vendeurs salariés, nous fournissons les moyens de mieux servir et conseiller le client. Les autres réseaux, courtiers, conseillers indépendants, réseaux bancaires, prennent une importance croissante dans la distribution de cette offre. C'est pourquoi nous établissons avec tous une relation de partenariat fondée sur la confiance et la qualité des produits et services.

La technique métier

La pérennité et la rentabilité de l'entreprise sont liées à notre faculté à maîtriser de mieux en mieux la technique de notre métier, à savoir la souscription des risques, la gestion des sinistres ou la gestion des actifs. Nous nous efforçons donc d'offrir une tarification du risque toujours plus juste pour le client tout en assurant la rentabilité attendue pour l'entreprise, ou encore de mieux maîtriser la performance de notre gestion d'actifs.

La productivité

Dans toute activité de service, la compétitivité à long terme suppose de baisser les coûts tout en améliorant la qualité. La baisse des coûts n'est donc pas pour AXA une simple réaction à une conjoncture difficile, mais un effort permanent et quotidien qui passe notamment par la simplification des processus et des organisations.



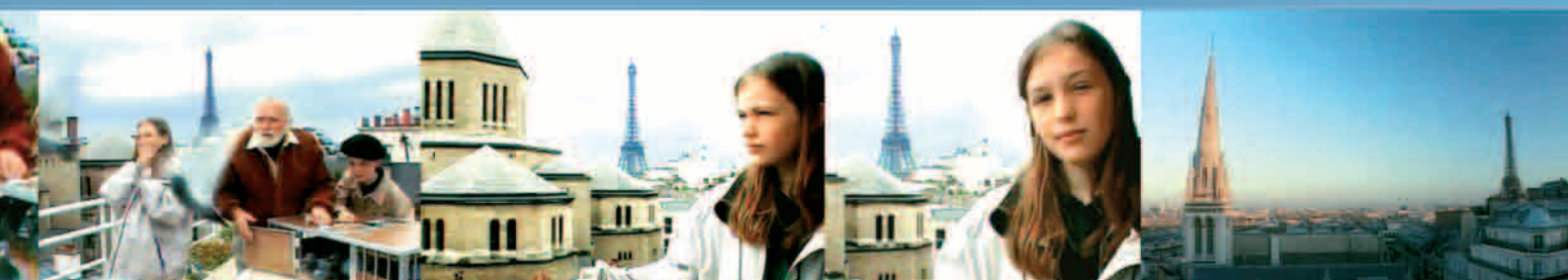
01



→ Chez AXA, ils ont donné une pension à mon grand-père quand il a pris sa retraite. Chez AXA, ils ont don

LA PROTECTION FINANCIÈRE

Le Groupe, faits & chiffres 2004



onné une pension à mon grand-père quand il a pris sa retraite. Chez AXA, ils ont donné une pension à mon gra

Faits marquants	10
Gouvernement d'entreprise	12
Implantations et organigramme simplifié	16
Les activités en chiffres	18
Les résultats	22
Les flux et ratios financiers	24
Le titre	26
Synthèse financière	29

STRATÉGIE

Redressement d'AXA Japan



Après trois exercices difficiles, AXA Japan, qui opère sur le deuxième marché d'assurance au monde, a retrouvé le chemin de la rentabilité grâce au déploiement d'actions en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe : innovation produits (une douzaine de lancements en 18 mois), amélioration des processus de souscription et de gestion, diversification du portefeuille d'investissements, nouvelle organisation des réseaux commerciaux, amélioration du taux de fidélité de la clientèle de 20 %, gains de productivité importants.

CRÉATION

Un nouveau pied en Chine

Le 15 novembre, AXA-Minmetals, joint-venture en assurance vie d'AXA avec le partenaire local China Minmetals Group, obtient de la CIRC (*China Insurance Regulatory Commission*) l'autorisation de préparer la création d'une succursale à Beijing (Pékin). AXA-Minmetals avait ouvert une deuxième succursale à Guangzhou (Canton) fin 2003 après celle de Shanghai.

Les faits qui ont marqué

CLASSEMENT

AXA au 13^e rang des plus grandes sociétés dans le monde

Le magazine américain *Fortune* publie au mois d'août 2004 son classement 2003 des 500 plus grandes sociétés mondiales, basé sur le chiffre d'affaires. Le Groupe AXA progresse de la 31^e à la 13^e place. Dans le classement européen, AXA progresse de la 13^e à la 6^e place.



MARCHÉS

À la conquête de nouveaux clients

Avec une augmentation du nombre de clients de plus d'un million aux États-Unis suite à l'acquisition de MONY et de 280 000 sur la zone Méditerranée ou encore avec un apport net de plus de 500 000 contrats en France notamment, AXA démontre sa faculté à gagner des parts de marché dans les principaux pays où le Groupe est implanté.

GESTION D'ACTIFS

AXA IM fête ses dix ans avec une collecte record

En 1994, AXA filialisait ses activités de gestion d'actifs avec la création d'AXA Asset Management pour gérer 23 milliards d'euros. Devenue en 1997 AXA Investment Managers (AXA IM), AXA IM est aujourd'hui un multi-spécialiste de la gestion d'actifs et a développé des expertises variées (actions, taux, immobilier, actifs non cotés...). La société compte 2 000 collaborateurs en Europe, en Amérique du Nord, en Asie et en Australie et gère 346 milliards d'euros d'actifs, grâce à la croissance du Groupe et à celle du nombre de ses clients externes.

RÉSULTATS ET DIVIDENDE

Forte progression des résultats en 2004 qui se traduit par l'augmentation du dividende

La progression des résultats opérationnel (+ 34 %) et courant (+ 100 %) au cours de l'exercice 2004 permet à AXA de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires d'accorder un dividende de 0,61 euro par action. Le dividende atteint ainsi un niveau supérieur à celui qui était le sien en 2001.



CHALLENGE INTERNATIONAL AXA ATOUT CŒUR

Les bénévoles d'AXA s'engagent sur le thème « sport et handicap »

Quatre ans après le premier challenge international, AXA Atout Cœur a eu plus que jamais comme objectif de faire vivre les valeurs de solidarité et de lutte contre l'exclusion qui fondent l'action du bénévolat social d'AXA. Pour la première fois, les correspondants des différents pays ont choisi de soutenir une cause commune, celle du sport et du handicap. Selon les pays, il s'agissait de lever des fonds pour soutenir la Fédération nationale handi-sport afin de pourvoir à l'entraînement et au séjour d'athlètes aux Jeux Paralympiques, ou d'organiser localement des manifestations sportives en faveur des personnes handicapées.

l'année 2004

ACTIONNARIAT SALARIÉ

Le cap des
dépassé

5 %

[Shareplan

Au 31 décembre 2004, à l'issue du Shareplan, opération d'ouverture du capital au bénéfice des salariés décidée en Assemblée Générale, les salariés d'AXA détiennent 5,11 % du capital, contre 4,74 % en 2003. Le nombre de salariés ayant participé à cette souscription a progressé de 16 % par rapport à 2003, témoignant de la confiance des collaborateurs dans la stratégie et les perspectives de développement du Groupe. Aujourd'hui, plus d'un salarié sur deux est actionnaire de l'entreprise et l'un de leurs représentants a été élu au Conseil de Surveillance d'AXA, pour un mandat d'une durée de quatre ans.

CROISSANCE EXTERNE

Acquisition de MONY aux États-Unis



Le 18 mai 2004, l'Assemblée Générale extraordinaire des actionnaires de MONY approuve l'offre d'acquisition d'AXA Financial. AXA, à travers cette acquisition, renforce sa position sur un marché clé en augmentant de près de 20 % la taille de son réseau d'agents et démontre sa capacité à réussir une croissance externe sélective.

AXA WAY

6 000 collaborateurs du
Groupe formés à AXA Way

AXA Way est une démarche d'amélioration continue des processus qui place le client au cœur des préoccupations et du fonctionnement de l'entreprise. En cours de déploiement dans le Groupe, elle aide à comprendre et identifier les besoins réels du client, tels qu'il les exprime et redonne aux collaborateurs, sur le terrain, le pouvoir de changer les choses, de façon organisée et rigoureuse. À fin 2004, 18 sociétés du Groupe sont impliquées dans son déploiement et 349 projets ont été réalisés depuis le lancement de la démarche, améliorant sensiblement la qualité et l'efficacité de nos modes de fonctionnement.

Organisation et responsabilités

Cette partie synthétise les grands principes du gouvernement d'entreprise d'AXA. Le texte détaillé et les tableaux de rémunération des dirigeants sont intégrés au Rapport Annuel 2004, accessible sur le site Internet.

Depuis de nombreuses années, AXA est attentif à la mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise. Depuis sa publication en 2002, la loi américaine Sarbanes-Oxley s'applique à AXA puisque la société est cotée à la Bourse de New York. Les adaptations nécessaires ont été mises en œuvre. La société a également revu les règles de gouvernement d'entreprise à la lumière des recommandations du rapport Bouton et des dispositions de la loi de sécurité financière du 1^{er} août 2003.

Structure à Directoire et Conseil de Surveillance

Depuis 1997, AXA a choisi une organisation à Directoire et Conseil de Surveillance, qui dissocie les pouvoirs de gestion de ceux de contrôle. Le Directoire est assisté par un Comité Exécutif et le Conseil de Surveillance est assisté de Comités spécialisés.

Missions et fonctionnement du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance veille au bon fonctionnement de la Société et en rend compte aux actionnaires. Le Conseil de Surveillance nomme et révoque les membres et le Président du Directoire et exerce le contrôle de la direction et de la gestion de la Société. Les principes généraux de l'organisation, du mode de fonctionnement du Conseil de Surveillance et des Comités, ainsi que de la rémunération de ses membres sont formalisés dans un règlement intérieur.

Il se réunit au moins 5 fois par an. En 2004, il s'est réuni 7 fois avec un taux d'assiduité global de 89 %. Ses membres reçoivent toutes informations utiles à l'exercice de leur mandat préalablement à chaque réunion. Les dossiers du Conseil sont envoyés aux membres généralement 8 jours à l'avance.

Afin que leur intérêt personnel soit lié à celui du Groupe, chaque membre doit détenir des actions de la Société dont la valeur représente au moins l'équivalent des jetons de présence qu'il perçoit au cours d'une année.

Composition du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance comprenait, au 31 décembre 2004, 14 membres nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires, dont 4 non-français.

L'Assemblée Générale du 21 avril 2004 a renouvelé le mandat de Claude Bébear, et a nommé un nouveau membre : Jacques Tabourot, représentant les salariés-actionnaires.

Suivant les recommandations du Comité de Sélection et de Gouvernance, le Conseil de Surveillance a décidé de proposer au Directoire en vue de l'Assemblée Générale du 20 avril 2005 de :

- renouveler les mandats de Anthony Hamilton, Henri Lachmann et Michel Pébureau, pour 4 ans,
- ne pas renouveler le mandat de Thierry Breton qui venait à échéance lors de la présente Assemblée, suite à sa démission le 28 février 2005,
- ratifier la cooptation de Leo Apotheker, en remplacement d'Alfred von Oppenheim, décédé, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier,

Les membres du Conseil de Surveillance

Claude Bébear - Président, Jean-René Fourtou - Vice Président, Leo Apotheker*, Jacques de Chateaufieux*, David Dautresme*, Anthony Hamilton*, Henri Hottinguer*, Henri Lachmann*, Gérard Mestrallet*, Michel Pébureau, Dominique Reiniche*, Ezra Suleiman*, Jacques Tabourot.

* Indépendants.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 20 avril 2005.



Denis Duverne



François Pierson



Claude Brunet



Christopher Condron



Henri de Castries

Les membres du Directoire

Henri de Castries (50 ans), Président, **Claude Brunet** (47 ans), en charge des Opérations et Projets Transversaux, des Ressources Humaines, de la Marque et de la Communication, **Christopher Condron** (57 ans), en charge des activités d'Assurance aux États-Unis et d'Alliance Capital, **Denis Duverne** (51 ans), en charge des Finances, du Contrôle et de la Stratégie, **François Pierson** (57 ans), en charge des activités d'Assurance en France, des activités Grands Risques, de l'Assistance et d'AXA Canada.

■ nommer Dominique Reiniche et Jacques de Chateaufieux, pour une durée de 4 ans, en remplacement de, respectivement, Bruno Roger et Jacques Calvet dont les mandats arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale 2005. À l'issue de l'Assemblée Générale du 20 avril 2005, le Conseil de Surveillance compterait en conséquence 13 membres. Les membres du Conseil de Surveillance sont choisis et reconnus pour leur compétence, leur expérience, leur complémentarité et leur capacité à s'impliquer dans la supervision d'un groupe comme AXA. Suivant les recommandations du Comité de Sélection, le Conseil de Surveillance s'est prononcé sur la situation d'indépendance de l'ensemble de ses membres, au regard des recommandations

du rapport Bouton sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et pour la composition du Comité d'Audit, au regard de la loi Sarbanes-Oxley. Au regard des critères issus des recommandations du rapport Bouton, le Conseil de Surveillance indique que, au 31 décembre 2004, sur les 14 membres, 10 avaient la qualité de membres indépendants. Si l'Assemblée Générale du 20 avril 2005 approuve les résolutions proposées, sur les 13 membres, 9 auront la qualité de membres indépendants. Le Conseil de Surveillance prend les mesures nécessaires afin de s'assurer que tous les membres du Comité d'Audit seront indépendants à partir du 31 juillet 2005 au regard des principes fixés par la loi Sarbanes-Oxley.

Les Comités du Conseil de Surveillance

Depuis 1990, AXA s'est doté de 4 Comités spécialisés : le Comité d'Audit, le Comité Financier, le Comité de Sélection et de Gouvernance et le Comité de Rémunération. Chaque Comité émet des avis, propositions et recommandations. Il peut procéder ou faire procéder à toute étude susceptible d'éclairer les délibérations du Conseil de Surveillance. Un compte rendu des travaux de chaque Comité est effectué par son Président à la plus proche séance du Conseil de Surveillance.

Le Directoire

Le Directoire est l'instance collégiale décisionnaire de la Société. Il se réunit chaque semaine pour traiter de sujets



François Pierson



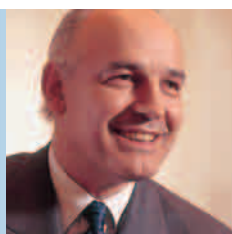
Stanley Tulin



Denis Duverne



Claus-Michael Dill



Claude Brunet



Dennis Holt



Nicolas Moreau

Les membres du Comité Exécutif

Jean-Raymond Abat, Président d'AXA Seguros (Espagne) et Responsable de la zone Méditerranée - **Alfred Bouckaert**, Administrateur Délégué d'AXA Belgium (Belgique) - **Claude Brunet**, Membre du Directoire en charge des Opérations et Projets Transversaux, des Ressources Humaines, de la Marque et de la Communication - **Henri de Castries**, Président du Directoire - **Christopher Condon**, Membre du Directoire, Chief Executive Officer d'AXA Financial (États-Unis) - **Claus-Michael Dill**, Président du Directoire d'AXA Konzern (Allemagne) - **Philippe Donnet**, Chief Executive Officer d'AXA Japan (Japon) et Président du Conseil

stratégiques ou de fonctionnement du Groupe. Un règlement intérieur définit les règles de son fonctionnement. Chacun de ses membres se voit confier la responsabilité d'un domaine d'activités propre.

Le Conseil de Surveillance, sur proposition du Comité de Sélection a, en janvier 2003, renouvelé pour trois ans le mandat du Directoire. Le prochain renouvellement aura donc lieu courant janvier 2006.

Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif est l'instance de discussion et de mise en œuvre de la stratégie du Groupe. Sa composition reflète la structure du Groupe AXA puisqu'il est constitué des membres du Directoire et des responsables des unités opérationnelles. Les 14 membres*, dont 7 non français, se

réunissent une fois par trimestre afin de :

- examiner les performances des entités opérationnelles dans un cadre transparent et cohérent : suivi des activités opérationnelles, état d'avancement des projets grâce à des indicateurs chiffrés définis avec les membres du Directoire,
- mesurer la progression des projets transversaux du Groupe,
- échanger sur les grandes orientations stratégiques du Groupe.

Transparence des rémunérations Jetons de présence des membres du Conseil de Surveillance

Les membres du Conseil de Surveillance d'AXA perçoivent, pour seule rémunération, des jetons de présence dont le montant est fixé par l'Assemblée Générale.

Rémunérations et intéressements des dirigeants

La rémunération des équipes dirigeantes comprend une partie fixe et une partie variable. La partie fixe est référencée avec un positionnement cible dans le quartile inférieur du marché. La partie variable est liée, avec des pondérations variables selon les niveaux de responsabilité, à la performance globale d'AXA, à celle de l'entité de rattachement et à la réalisation des objectifs personnels du dirigeant. La part variable est configurée pour représenter la composante principale de la rémunération totale de sorte qu'en cas d'atteinte ou de dépassement des objectifs fixés, celle-ci place les dirigeants d'AXA dans le troisième ou le quatrième quartile des références du marché.



Christopher Condon

Jean-Raymond Abat

Alfred Bouckaert

Henri de Castries

Philippe Donnet

Gerald Lieberman

Les Owen

d'Administration d'AXA RE - **Denis Duverne**, Membre du Directoire en charge des Finances, du Contrôle et de la Stratégie - **Dennis Holt**, Chief Executive Officer d'AXA UK (Royaume-Uni) - **Gerald Lieberman**, Chairman d'Alliance Capital (États-Unis) - **Nicolas Moreau**, Chief Executive Officer d'AXA Investment Managers - **Les Owen**, Managing Director d'AXA Asia Pacific Holdings (Australie), Responsable de la zone Asie-Pacifique (hors Japon) - **François Pierson**, Membre du Directoire, Chief Executive Officer d'AXA France, Responsable des activités Grands Risques, de l'Assistance et d'AXA Canada (Canada) - **Stanley Tulin**, Vice-Chairman et Directeur Financier d'AXA Financial (États-Unis).

Options de souscription ou d'achats d'options

AXA, depuis de nombreuses années, mène une politique d'attribution d'options à ses mandataires et collaborateurs, afin de les récompenser et renforcer leur attachement au Groupe en les associant à la performance du titre AXA sur le long terme.

Au 31 décembre 2004, 10 012 collaborateurs d'AXA en bénéficient.

Performance units

En 2004, le dispositif d'attribution d'options a été partiellement remplacé par un dispositif d'attribution de *performance units* dont les critères sont similaires à ceux retenus pour les options.

La valeur de chaque unité est égale à la valeur d'une action au jour de l'attribution et évolue comme elle.

Les *performance units* ont pour objet de :

- récompenser et fidéliser les meilleurs talents en les associant à la fois à la performance intrinsèque du Groupe AXA, à celle de leur entité opérationnelle et à la performance du titre AXA sur le moyen terme (3 à 5 ans),

- réduire la dilution pour l'actionnaire en attribuant des volumes inférieurs d'options de souscription : les montants attribués de *performance units* constituent une charge d'exploitation ajustable chaque année et ne conduisent pas à la création d'actions nouvelles.

Au 31 décembre 2004, 2 554 collaborateurs d'AXA bénéficient d'une attribution initiale.

Actionnariat des salariés

AXA mène une politique volontariste d'actionnariat des salariés. En 2004,

plus de 120 sociétés dans 27 pays ont participé au Shareplan 2004 (plan d'actionnariat salarié).

Le montant total des souscriptions s'est élevé à 257 millions d'euros, en hausse de 35,3 % par rapport à l'opération Shareplan 2003 (190 millions d'euros).

Au 31 décembre 2004, les salariés du Groupe AXA détiennent 5,11 % du capital de la Société et 6,19 % des droits de vote.

* Le 24 mars 2005, un nouveau membre est entré au Comité Exécutif : Hans-Peter Gerhardt, Chief Executive Officer d'AXA RE.

Le Groupe AXA Protection Financière



PRINCIPALES FILIALES AU 31 DÉCEMBRE 2004

Amérique

① ÉTATS-UNIS

Assurance

AXA Financial Inc ^(a)	100 %	100 %
MONEY Holdings LLC ^(b)	100 %	100 %

② CANADA

Assurance

AXA Assurances	100 %	100 %
AXA Insurance	100 %	100 %

Afrique

③ MAROC

Assurance

AXA ONA ^(c)	51 %	51 %
------------------------	------	------

Europe

④ ALLEMAGNE

Assurance

AXA Konzern A.G. ^(d)	92 %	93 %
---------------------------------	------	------

Services Financiers

AXA Bank	92 %	100 %
----------	------	-------

⑤ BELGIQUE

Assurance

AXA Holdings Belgium ^(e)	100 %	100 %
-------------------------------------	-------	-------

Services Financiers

AXA Bank Belgium	100 %	100 %
------------------	-------	-------

⑥ ESPAGNE

Assurance

AXA Aurora SA ^(f)	100 %	100 %
Direct Seguros	100 %	100 %

Les coordonnées
des différentes
sociétés d'AXA
sont en ligne sur
www.axa.com

PRINCIPALES FILIALES AU 31 DÉCEMBRE 2004

Assurance internationale

AXA RE	100 %	100 %
AXA Assistance SA	100 %	100 %

Gestion d'actifs

AXA Investment Managers	95 %	100 %
AXA Real Estate Investment Managers	95 %	100 %
Alliance Capital Management	61 %	61 %
AXA Rosenberg	76 %	100 %



Les zones en vert foncé indiquent les pays dans lesquels AXA exerce au moins une des activités de la Protection Financière.

7 FRANCE

Assurance

AXA France Assurance ^(g)	100 %	100 %
-------------------------------------	-------	-------

Services Financiers

Compagnie Financière de Paris	100 %	100 %
AXA Banque	100 %	100 %

8 IRLANDE

Assurance

AXA Insurance Limited	100 %	100 %
-----------------------	-------	-------

9 ITALIE

Assurance

AXA Italia SpA ^(h)	100 %	100 %
-------------------------------	-------	-------

10 LUXEMBOURG

Assurance

AXA Luxembourg SA ⁽ⁱ⁾	100 %	100 %
----------------------------------	-------	-------

11 PAYS-BAS

Assurance

AXA Nederland BV ^(j)	100 %	100 %
---------------------------------	-------	-------

12 PORTUGAL

Assurance

AXA Portugal	99 %	100 %
AXA Portugal Vie	95 %	95 %

13 ROYAUME-UNI

Assurance

AXA UK Plc ^(k)	100 %	100 %
---------------------------	-------	-------

14 SUISSE

Assurance

AXA Assurances	100 %	100 %
----------------	-------	-------

15 TURQUIE

Assurance

AXA Oyak Holding A.S ^(l)	50 %	50 %
-------------------------------------	------	------

Asie-Pacifique

16 AUSTRALIE/NOUVELLE-ZÉLANDE

Assurance

AXA Asia Pacific Holdings limited ^(m)	52 %	100 %
--	------	-------

17 HONG KONG

Assurance

AXA China Region limited	52 %	100 %
--------------------------	------	-------

18 JAPON

Assurance

AXA Japan Holding Co. Ltd ⁽ⁿ⁾	98 %	100 %
--	------	-------

19 SINGAPOUR

Assurance

AXA Life Singapore Holdings ^(o)	52 %	100 %
--	------	-------

Pourcentage d'intérêt économique %
Pourcentage de contrôle %

et AXA Assurance Vie Luxembourg – (j) Holding détenant notamment AXA Leven NV et AXA Schade – (k) Holding détenant notamment AXA Sun Life Plc, AXA Insurance Plc et AXA PPP Healthcare limited – (l) Holding détenant notamment AXA Oyak – (m) Holding détenant notamment AXA Australia New-Zealand – (n) Holding détenant notamment AXA Life Insurance Co. Ltd et AXA Non-Life Insurance Co. Ltd – (o) Holding détenant notamment AXA Life Insurance Singapore Plc Ltd.

Activités et chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe AXA s'élève à 72,2 milliards d'euros en 2004. À données comparables, il progresse de 2 % par rapport à 2003. En données brutes, le chiffre d'affaires pour l'année 2004 progresse de 1 % par rapport à 2003 (71,6 milliards d'euros). Il est principalement tiré par la croissance interne (chiffre d'affaires à données comparables en hausse de 1,3 milliard d'euros ou + 2 %) et par le chiffre d'affaires de MONY au second semestre 2004 (impact de 1 milliard d'euros ou + 1 %), partiellement compensés par l'appréciation de l'euro (impact de - 1,6 milliard d'euros ou - 2 %).

Vie, Épargne, Retraite : 65 % du chiffre d'affaires consolidé

AXA propose une large gamme de produits d'assurance vie comprenant des produits d'Épargne Retraite, de Prévoyance et d'assurance Santé à une clientèle individuelle de particuliers et collective (entreprises). Les produits d'épargne, notamment en unités de compte, tiennent une part prépondérante dans cette activité.

En Vie, Épargne, Retraite, le chiffre d'affaires s'établit à 47 063 millions d'euros sur l'exercice, en hausse de 1 % par rapport à 2003.

Cette performance est principalement le résultat d'une forte hausse en **France** (+ 9 %) grâce à la croissance de 58 % des produits d'Épargne Retraite individuelle en unités de compte et à celle de 13 % des produits Épargne Retraite collective. Les ventes du nouveau produit Plan Épargne Retraite Populaire (PERP) ont connu un début prometteur en 2004 avec 140 000 contrats ouverts, AXA se plaçant parmi les trois premiers acteurs du marché sur ce produit.

Aux **États-Unis**, pour l'année 2004, le chiffre d'affaires recule de 5 %, l'accroissement des affaires nouvelles en Épargne Prévoyance (+ 25 %) et des fonds en unités de compte souscrits par des investisseurs institutionnels (+ 65 %) étant plus que compensé par la baisse de 10 % des ventes de produits d'Épargne Retraite en unités de compte, compte tenu d'un niveau très élevé en 2003.

Au **Royaume-Uni**, la croissance du chiffre d'affaires est de 6 % pour l'année 2004. Elle est tirée par la hausse continue des produits en unités de compte (+ 12 %) et des primes périodiques en Retraite collective (+ 32 %), partiellement compensée par la diminution des primes en Retraite individuelle (- 20 %).

Au **Japon**, le chiffre d'affaires recule de 7 %. Si l'on exclut l'impact des transferts de portefeuilles en Retraite collective et des conversions, le chiffre d'affaires progresse de 8 %. Il est tiré par la hausse de 25 % des primes d'Épargne Retraite et par la hausse de 16 % en Santé.

En **Allemagne**, le chiffre d'affaires progresse de 2 %, tiré par les primes d'Épargne Retraite en unités de compte qui ont presque doublé par rapport à l'année dernière, grâce aux nouveaux contrats de Retraite collective.

En **Belgique**, le chiffre d'affaires progresse de 3 % grâce à la croissance de 14 % de l'activité individuelle partiellement compensée par la baisse de 11 % sur les collectives.

En **Europe du Sud**, le chiffre d'affaires progresse de 15 %. Il est tiré par une forte augmentation des primes en Épargne Retraite, tant en unités de compte (+ 35 %), grâce à de nouveaux accords de distribution en **Espagne**, que sur actif général (+ 12 %), en raison du niveau élevé des affaires nouvelles en primes uniques en **Italie**.

En **Australie** et en **Nouvelle-Zélande**, le chiffre d'affaires recule de 14 %, principalement du fait de l'évolution du mix produit en faveur des OPCVM – qui progressent fortement – et de la réduction programmée de l'activité Épargne Retraite. Les commissions et chargements, principal axe stratégique de développement sur le marché australien, progressent de 17 % grâce à la croissance des fonds sous gestion.

Enfin, à **Hong Kong**, la croissance du chiffre d'affaires s'établit à 5 %, notamment grâce à la mise en œuvre de nouvelles initiatives en matière de marketing.

D'une manière générale, les ventes de produits en unités de compte pour l'année 2004 progressent de 14 %, principalement tirées par les États-Unis, la France et le Royaume-Uni. Celles-ci représentent désormais 35 % du chiffre d'affaires total Vie, Épargne, Retraite.

Dommages (assurance de particuliers et assurance d'entreprises) : 25 % du chiffre d'affaires consolidé

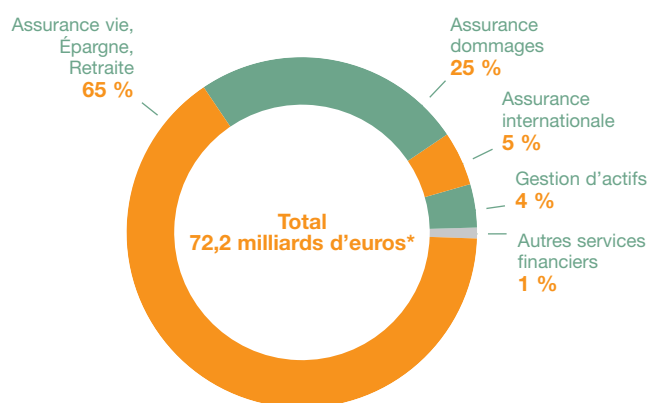
AXA propose une large gamme de produits d'assurances automobile, habitation, dommages aux biens et responsabilité civile destinées aux particuliers et entreprises (plus particulièrement aux PME) et de produits d'assurance maladie à garantie viagère.

En 2004, le chiffre d'affaires de ces activités s'élève à 17 852 millions d'euros, en hausse de 3 % par rapport à l'exercice précédent. Les activités Particuliers et Entreprises, en progression de respectivement 4 % et 6 %, ont bénéficié du développement des affaires nouvelles et du maintien de l'environnement tarifaire favorable dans la plupart des branches. Cette évolution a été partiellement compensée par la poursuite de

Chiffre d'affaires 2004

Répartition du chiffre d'affaires

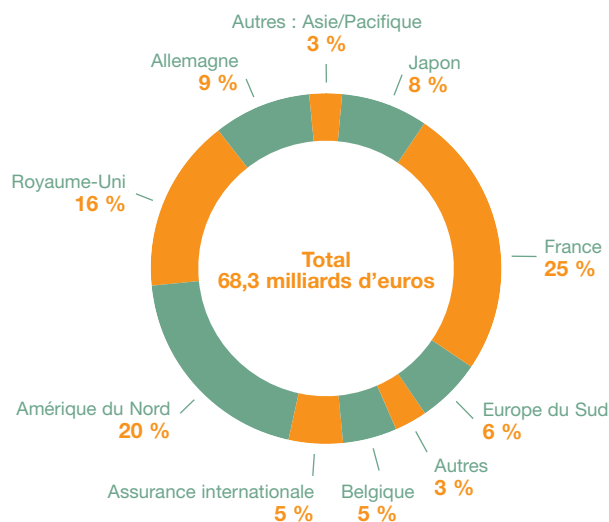
par activité



*(+ 1,8 % à données comparables).

Répartition des activités d'assurance

par zone géographique



la restructuration dans les autres lignes d'activité (7 % de primes dommages), principalement en Allemagne.

Activité Particuliers

L'activité Particuliers (59 % des primes dommages) affiche une croissance de 4 %. La branche automobile (+ 3 %) progresse dans la plupart des pays, grâce à des hausses tarifaires modérées et à la forte croissance des portefeuilles, notamment en France (+ 154 000 polices), en Allemagne (+ 139 000 polices) et en Europe du Sud (+ 159 000 polices). Le chiffre d'affaires automobile pour le Royaume-Uni et l'Irlande recule de 18 % en raison de la poursuite par AXA d'une discipline de souscription stricte dans un contexte de baisse des prix

du marché, résultat de l'amélioration de la sinistralité, d'une meilleure sélection des risques et du ralentissement volontaire de l'activité « Direct » au Royaume-Uni, cédée à RAC Plc en octobre 2004.

Les branches non-automobile progressent de 5 %, tirées par la forte croissance du Royaume-Uni (+ 23 %), qui bénéficie des affaires nouvelles générées par les partenariats dans les branches habitation et crédit. La France enregistre une forte progression de son portefeuille habitation (+ 83 000 polices) grâce à l'introduction réussie d'une nouvelle offre segmentée.

Activité Entreprises

L'activité Entreprises (34 % des primes dommages) augmente de 6 % du fait d'une

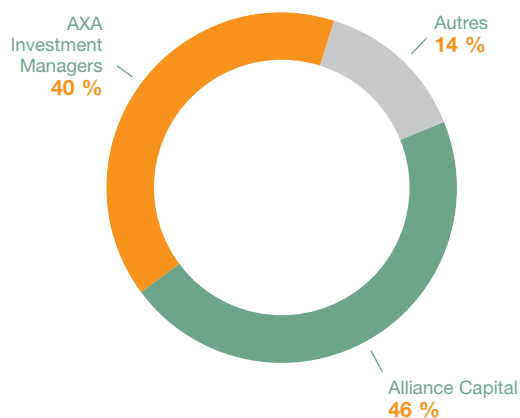
poursuite des hausses tarifaires sur la plupart des branches, conjuguée à une croissance des portefeuilles non-automobile. La croissance est de 9 % en France, les principales lignes d'activité enregistrant des taux de croissance supérieurs à l'évolution estimée du marché.

La branche automobile est en hausse de 4 %, grâce notamment aux renouvellements de contrats d'assurance de flottes automobiles en Europe du Sud et à des hausses tarifaires en France et en Belgique.

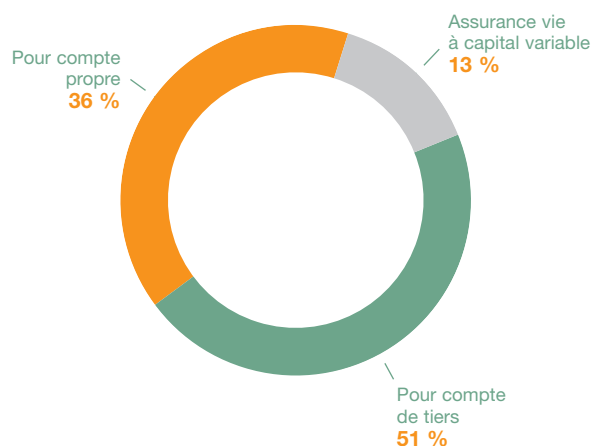
La croissance de 6 % des branches non-automobile est le résultat des hausses tarifaires dans la plupart des pays, notamment en assurance dommages aux biens et responsabilité civile en France, au Royaume-Uni et en Europe du Sud.

Total actifs gérés au 31/12/2004 869 milliards d'euros

Répartition des actifs gérés
par société



Répartition des actifs gérés
par type



Assurance internationale

L'activité Assurance internationale d'AXA est composée principalement des activités de Réassurance, d'assurance pour les grands risques et d'Assistance. Le chiffre d'affaires de l'assurance internationale s'établit à 3 371 millions d'euros, en recul de 6 %, principalement en raison du repli de 15 % du chiffre d'affaires de la branche Réassurance, conformément au repositionnement stratégique d'AXA RE initié en 2002.

AXA RE

AXA RE se spécialise dans la réassurance en dommages et catastrophes naturelles et dans d'autres niches de marché rentables. AXA RE réassure des portefeuilles de contrats géographiquement dispersés et de natures diverses, comprenant les risques suivants : dommages aux biens (y compris les événements catastrophiques), responsabilité civile, assurance maritime, risques financiers et de caution, assurance vie et santé. Le chiffre d'affaires recule de 15 % à données comparables et s'établit à 1 056 millions d'euros, en ligne avec la stratégie destinée à réduire l'exposition des portefeuilles et à sortir des activités non stratégiques.

AXA Cessions

Les filiales d'assurance Dommages du Groupe AXA réassurent une large partie de leur portefeuille en interne par l'intermédiaire d'AXA Cessions qui coordonne les opérations de rétrocession avec les réassureurs externes afin de réduire l'exposition de chaque société et plus généralement du Groupe AXA.

Le chiffre d'affaires d'AXA Cessions s'établit à 94 millions d'euros, en augmentation de 7 %.

AXA Corporate Solutions Assurance

AXA Corporate Solutions Assurance propose des couvertures aux grandes entreprises nationales et internationales. Les risques souscrits sont les dommages aux biens, la responsabilité civile, les assurances maritime/aviation/transport (MAT), la construction, les risques financiers ainsi que la responsabilité civile des

dirigeants et mandataires sociaux. AXA Corporate Solutions Assurance propose également des services d'analyse et de prévention des risques.

La poursuite d'une politique de souscription stricte explique le recul de 3 % du chiffre d'affaires de l'entité qui s'établit à 1 506 millions d'euros, du fait de la baisse de l'activité dommages aux biens (- 19 %) et de la branche marine (- 5 %), partiellement compensée par une forte augmentation de la branche aviation (+ 20 %).

AXA Assistance

AXA propose, par l'intermédiaire d'AXA Assistance, des prestations couvrant l'assistance médicale des personnes et l'assistance technique aux véhicules automobiles. Ses principaux clients sont des compagnies d'assurances, des sociétés gestionnaires de cartes de crédit, les tours opérateurs et les constructeurs automobiles. Le chiffre d'affaires d'AXA Assistance s'établit à 475 millions d'euros, en augmentation de 16 %.

Gestion d'actifs

La gestion d'actifs est pour AXA une activité importante tant sur le plan stratégique que sur celui de la rentabilité. Elle tire parti des forces acquises et d'une clientèle en expansion. Les compétences d'AXA en la matière devraient en effet permettre au Groupe de bénéficier de la croissance de l'épargne attendue sur les marchés où il est présent. Alliance Capital Management (Alliance Capital) et AXA Investment Managers (AXA IM) sont les principales sociétés de gestion d'actifs d'AXA et agissent pour compte de tiers (investisseurs, clients privés et institutionnels) et pour compte des sociétés d'assurances d'AXA.

Le chiffre d'affaires de la gestion d'actifs progresse de 14 % en 2004, à 3 087 millions d'euros, en ligne avec la hausse des actifs moyens sous gestion (+ 16 % par rapport à 2003). Cette hausse résulte d'une collecte nette fortement positive (34 milliards d'euros) et de l'appréciation des marchés financiers, partiellement compensées par la dépréciation du dollar américain par rapport à l'euro.

Alliance Capital

Alliance Capital, filiale d'AXA Financial, est une des plus importantes sociétés de gestion d'actifs aux États-Unis. Elle propose toute une gamme de services aux particuliers, aux entreprises et à des clients institutionnels, ainsi que des fonds de retraite publics et institutionnels et des fonds de pension.

Le chiffre d'affaires est en hausse de 10 % par rapport à 2003 grâce à une hausse des commissions de gestion liée à l'augmentation des actifs moyens sous gestion (+ 16 %), à la hausse des volumes d'activité de courtage (+ 13 %) et à la progression des commissions liées à la performance (+ 13 %). Ces facteurs positifs sont partiellement compensés par la réduction des commissions payées par les particuliers sur certains OPCVM américains à long terme. Les actifs sous gestion s'élèvent à 395 milliards d'euros à fin 2004, en augmentation de 19 milliards d'euros par rapport à fin 2003, tirés par l'appréciation des marchés (46 milliards d'euros), une collecte nette positive (5 milliards d'euros), compensés par l'impact négatif des variations de change (- 32 milliards d'euros).

AXA Investment Managers

La société propose une gamme de services diversifiés de gestion d'actifs et de services apparentés à des OPCVM, qui sont distribués par différents canaux : filiales assurance d'AXA au regard de leurs placements et de leurs contrats en unités de compte, réseaux de distribution d'AXA, équipes de ventes d'AXA IM et des distributeurs externes.

Son activité en fait une des plus importantes sociétés de gestion d'actifs en Europe. Le chiffre d'affaires s'accroît de 29 % grâce notamment à la hausse des actifs moyens sous gestion (+ 17 %). Ils s'élèvent à 346 milliards d'euros à fin 2004, en augmentation de 54 milliards d'euros par rapport à fin 2003, en grande partie grâce à une collecte nette positive de 29 milliards d'euros, principalement sur le segment de la gestion pour compte de tiers (collecte nette de 23 milliards d'euros). Les actifs sous gestion bénéficient également de l'appréciation des marchés financiers

(24 milliards d'euros), partiellement compensée par l'impact négatif des variations de change (- 2 milliards d'euros).

Autres services financiers (dont banque)

Les autres services financiers recouvrent pour l'essentiel des sociétés bancaires localisées en Belgique et en France, qui ont réalisé 791 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2004, soit 1 % du total consolidé AXA.

AXA Bank Belgium

Cette filiale d'AXA Belgium offre une gamme complète de services financiers aux particuliers et aux petites entreprises. Elle dispose d'un réseau d'un millier d'agents indépendants qui commercialisent les produits d'AXA Belgium et d'AXA IM.

AXA Banque

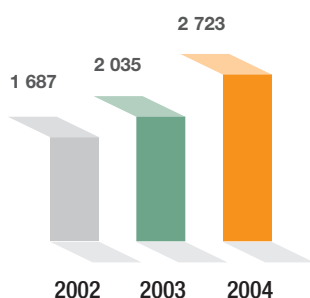
Basée à Paris, AXA Banque fournit des services bancaires destinés aux sociétés du Groupe AXA, sa principale activité consistant à gérer des flux de trésorerie et de titres et à fournir des services bancaires aux clients et réseaux de distribution d'AXA ainsi qu'à une clientèle directe. Enfin, AXA Banque propose des prêts à court terme aux clients des sociétés d'assurances d'AXA France.

Placements des sociétés d'assurances

Les placements et les investissements des sociétés d'assurances (tant en Vie, Épargne, Retraite qu'en Dommages et en assurance internationale) sont très diversifiés. Leur gestion est essentiellement assurée par les sociétés du Groupe, Alliance Capital et AXA IM. Ces investissements peuvent être répartis en deux catégories suivant la nature des contrats : contrats adossés à l'actif général, dans le cadre desquels l'assureur assume généralement les risques et les rémunérations des investissements, d'une part ; placements représentant les engagements des contrats en unités de compte, la plus grande partie des pertes/gains sur les placements étant transférée aux souscripteurs, d'autre part. À fin 2004, le montant de ces placements s'établit à 428 milliards d'euros.

Les résultats 2004

Résultat opérationnel ^(a)
en millions d'euros



Le résultat opérationnel correspond au résultat courant, hors plus-values nettes revenant à l'actionnaire. Le résultat courant est le résultat net part du Groupe, hors impact des opérations exceptionnelles et avant dotations aux amortissements des écarts d'acquisition. Le résultat opérationnel et le résultat courant ne sont pas des mesures définies par la réglementation comptable française et ne sont pas nécessairement comparables aux soldes qui pourraient être publiés par d'autres sociétés sous des intitulés similaires. La direction d'AXA utilise ces mesures de performance pour l'évaluation des diverses activités d'AXA ; elle estime que la présentation de ces mesures donne des informations utiles et importantes aux actionnaires et investisseurs sur la performance financière d'AXA.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel a progressé de 34 % à 2 723 millions d'euros, soit une croissance de 38 % à taux de change constants. Au second semestre 2004, la contribution du Groupe MONY au résultat opérationnel de l'activité Vie, Épargne, Retraite s'est élevée à 56 millions d'euros ; depuis la finalisation de l'acquisition de cette activité en juillet, le processus d'intégration a progressé de manière satisfaisante et plus rapide qu'initialement prévu.

En **Vie, Épargne, Retraite**, le résultat opérationnel s'inscrit en hausse de 29 % à taux de change constants à 1 603 millions d'euros, principalement grâce à la réalisation de gains de productivité. La marge brute totale, soit la somme de la marge financière, des chargements et commis-

sions et de la marge technique, progressant plus vite que les frais généraux.

En **Dommages**, le résultat opérationnel progresse de 41 % à taux de change constants à 1 063 millions d'euros, grâce, principalement, à l'amélioration de 2,1 points du ratio combiné qui atteint 99,3 %, ainsi qu'à la hausse des revenus financiers.

En **Assurance internationale**, le résultat opérationnel ressort en hausse de 8 % à 155 millions d'euros.

En **Gestion d'actifs**, le résultat opérationnel s'élève à 316 millions d'euros, en hausse de 35 % (hors charges liées à l'enquête sur les OPCVM aux États-Unis en 2003), grâce à la hausse des actifs moyens sous gestion à la faveur d'une collecte nette fortement positive de 34 milliards d'euros et au contrôle des coûts.

Résultat courant

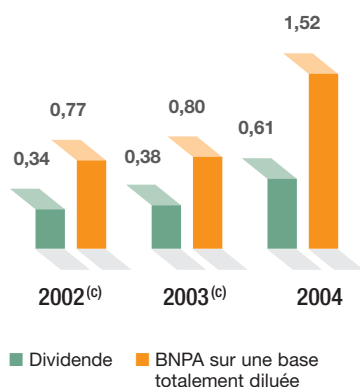
Le résultat courant de l'année 2004 est en augmentation de 100 % et s'établit à 2 901 millions d'euros. Ce bond de 100 % s'explique par l'excellente performance du résultat opérationnel, ainsi que par le redressement des plus ou moins-values nettes revenant à l'actionnaire.

Résultat net part du Groupe

Le résultat net progresse de 151 % en 2004 à 2 519 millions d'euros, contre 1 005 millions d'euros en 2003, grâce à l'augmentation du résultat courant et à des opérations exceptionnelles.

Le résultat net 2004 inclut 267 millions d'euros (148 millions d'euros en 2003) au titre d'opérations exceptionnelles :

**Bénéfice net courant ^(b)
et dividende net par action**
en euros



- 112 millions d'euros de plus-values nettes liées à la cession de plusieurs entités et portefeuilles,
- 112 millions d'euros liés au rachat de 16,32 millions de titres Alliance Capital,
- 43 millions d'euros de reprise d'une provision pour impôt sur la cession de Donaldson, Lufkin & Jenrette (DLJ).

Bénéfice net courant et dividende par action

Sur la base du résultat courant de 2 901 millions d'euros et d'un nombre moyen

d'actions totalement dilué de 1,908 million, le BNPA courant totalement dilué ressort à 1,52 euro, soit une progression de 90 % par rapport à celui de 2003 (0,80 euro).

La distribution d'un dividende de 0,61 euro par action est soumise au vote de l'Assemblée Générale du 20 avril 2005. Le dividende proposé est en progression de 61 % par rapport au dividende de 0,38 euro versé en 2004, et correspond à un taux de distribution de 40 % sur le résultat courant.

CONTRIBUTION AUX RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)

	2004	2003	2002
Vie, Épargne, Retraite	1 603	1 301	1 636
Domages	1 063	753	226
Assurance internationale	155	141	(78)
Gestion d'actifs	316	146	258
Autres services financiers	26	112	133
Holdings	(439)	(419)	(488)
Résultat opérationnel ^(a)	2 723	2 035	1 687
Coût des événements du 11/09/2001	-	-	(89)
Plus ou moins-values réalisées nettes revenant à l'actionnaire	178	(585)	(240)
Résultat courant ^(b)	2 901	1 450	1 357
Impact des opérations exceptionnelles	267	148	235
Dotation aux amortissements (part du Groupe) des écarts d'acquisition	(649)	(593)	(643)
Résultat net part du Groupe	2 519	1 005	949

(a) Le résultat opérationnel correspond au résultat courant, excluant les plus ou moins-values réalisées nettes revenant à l'actionnaire et le coût des événements du 11 septembre 2001.

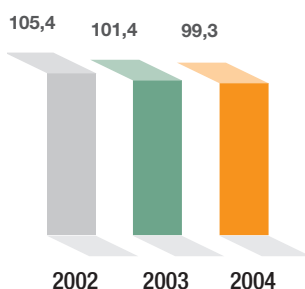
(b) Le résultat courant correspond au résultat net part du Groupe, hors impact des opérations exceptionnelles et avant dotation aux amortissements (part du Groupe) des écarts d'acquisition.

(c) Après toute augmentation importante du capital à un prix d'émission inférieur à celui du marché au moment de l'opération, comme la conversion des ORAN en juillet 2004, le nombre moyen d'actions et, par conséquent, le bénéfice par action sur les périodes antérieures doivent être retraités pour tenir compte de cet événement.

Flux et ratios financiers 2004

Ratio combiné ^(a)

en %



Ratio combiné

Le ratio combiné du Groupe est calculé à partir de la somme des coûts occasionnés par l'activité d'assurance Dommages (règlement des sinistres, réassurance, frais généraux et commissions aux intermédiaires), divisée par le total des primes perçues afférentes à l'exercice considéré.

En 2004, le ratio combiné atteint 99,3 %, en amélioration de 2,1 points par rapport à 2003. Tous les pays ont contribué à cette amélioration notable. L'année 2004 a bénéficié de la poursuite de la baisse de la fréquence des sinistres dans l'assurance automobile de particuliers et d'un niveau réduit des sinistres graves notamment en dommages aux biens, à l'exception de la Belgique et de l'Allemagne. Par ailleurs, le Royaume-Uni a bénéficié de l'amélioration notable du mix produits : diminution en volume de la branche automobile de particuliers au profit du développement des activités d'assurance voyage et crédit.

Entre 2001 et 2004, la baisse du ratio combiné de 111,1 % en 2001 à 99,3 % résulte de la diminution de la sinistralité d'environ 9 points et de celle des frais généraux pour près de 3 points.

■ la Valeur Actuelle des Profits Futurs (PVFP Vie) qui représente le montant actualisé des profits futurs qui seront générés par les contrats déjà en portefeuille. La PVFP peut varier d'une année sur l'autre car la réalité peut être différente des hypothèses faites en début d'exercice et/ou les hypothèses faites pour les années à venir peuvent être modifiées. En 2004, l'EV s'établit à 35 746 millions d'euros en progression de 23 %, soit 27 % à taux de change constants. L'EV par action progresse de 2,42 euros à 18,73 euros, soit + 15 % (+ 18 % à taux de change constants).

Contribution des Affaires Nouvelles Vie (CAN)

La CAN pour une année est la valeur actuelle des profits qui seront générés (après impôts et coûts d'acquisition) dans le futur par les ventes de produits d'assurance Vie qui ont été réalisées au cours de cette même année.

En 2004, elle progresse de 40 % à 943 millions d'euros, soit + 43 % à taux de change constants.

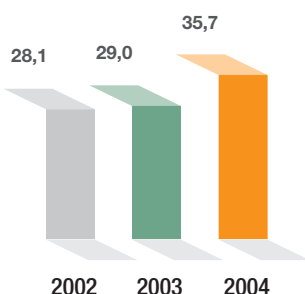
Valeur des Affaires Nouvelles (VAN)

Elle est égale à la Contribution des Affaires Nouvelles après déduction du coût du capital.

En 2004, elle progresse de 51 %. Hors valeurs des affaires nouvelles de MONY, la VAN progresse de 56 % à taux de change constants, du fait de bonnes performances opérationnelles, notamment grâce à une plus grande proportion de produits en unités de compte, à l'amélioration des coûts unitaires et à la focalisation sur les produits à plus forte marge.

Embedded Value

en milliards d'euros



Embedded Value

L'Embedded Value (EV) est la mesure la plus largement acceptée pour valoriser une société d'assurance vie. Elle est la somme de :

■ l'Actif Net Réévalué Ajusté (ANRA), soit la valeur des actifs investis dans la société y compris les plus-values latentes sur les sociétés de gestion d'actifs. Le coût du capital est déduit de l'ANRA. Ce coût correspond au capital nécessaire pour maintenir les notations des principales filiales d'assurance Vie du Groupe dans la catégorie « AA » ;

Marge sur Affaires Nouvelles

Cet indicateur mesure la marge sur les affaires nouvelles souscrites au cours d'une année et est égal à la VAN divisée par les primes Vie collectées (APE, c'est-à-dire 100 % des primes périodiques et 10 % des primes uniques Vie).

Les APE progressent de 9 %. Hors contribution de MONY, les APE augmentent de 7 % à taux de change et périmètre constants, grâce à la croissance des affaires nouvelles dans la plupart des pays. En conséquence, la marge sur Valeur des Affaires Nouvelles Vie s'établit

à 15,9 % en hausse de 4,4 points par rapport à 2003 (11,5 %). Cette marge retrouve un niveau supérieur à celui de l'année 2000.

Capitaux propres et ROE

Au 31 décembre 2004, les capitaux propres consolidés s'élèvent à 26,2 milliards d'euros. En comparaison avec 2003, la rentabilité des fonds propres augmente : le ROE courant passe de 6,3 % en 2003 à 12,4 % en 2004 (+ 6,1 points) et le ROE opérationnel passe de 8,9 % à 11,6 % (+ 2,7 points).

Ratio d'endettement

(ratio dettes sur fonds propres)

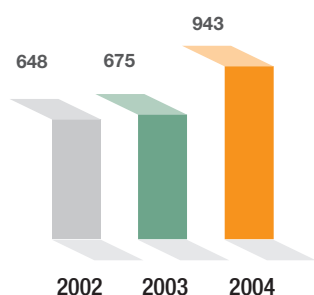
Il s'établit à 39 % au 31 décembre 2004, en diminution de 4 points depuis le 31 décembre 2003.

Notations de solidité financière des principales sociétés d'assurances du Groupe

Agence	Note	Perspective
Standard & Poor's	AA-	Stable
Moody's	Aa3	Stable
Fitch	AA	Stable

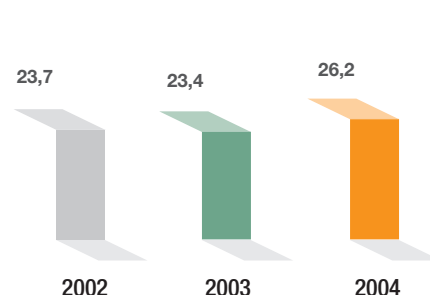
Contribution des Affaires Nouvelles Vie^(a)

en millions d'euros



Capitaux propres consolidés part du Groupe

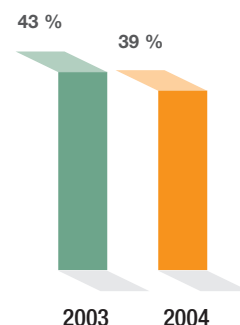
en milliards d'euros, au 31 décembre



	2002	2003	2004
en millions d'actions	1 762	1 778	1 908
ROE courant ^(c)	5,7 %	6,3 %	12,4 %
ROE opérationnel ^(b)	7,1 %	8,9 %	11,6 %

Ratio d'endettement^(e)

en %, au 31 décembre



(a) Inclut les activités Santé au Royaume-Uni.

(b) Le résultat opérationnel correspond au résultat courant, excluant les plus ou moins-values réalisées nettes revenant à l'actionnaire et le coût des événements du 11 septembre 2001.

(c) Le résultat courant correspond au résultat net part du Groupe, hors impact des opérations exceptionnelles et avant dotation aux amortissements (part du Groupe) des écarts d'acquisition.

(d) Depuis 2003, les taux de change moyens sur l'exercice sont utilisés plutôt que les taux de fin d'exercice. Les données 2002 ont été retraitées conformément à cette nouvelle méthodologie.

(e) Depuis 2004, le ratio d'endettement exclut l'excédent des disponibilités au niveau du Groupe.

La vie du titre

Panorama de l'année 2004

Au cours du premier semestre, les performances des marchés financiers internationaux ont été relativement moroses ; les investisseurs privilégiant principalement les valeurs de rendement. Au second semestre, les marchés actions ont bénéficié d'un regain de confiance. Avec la levée des incertitudes entourant les élections aux États-Unis, les marchés financiers ont connu une accélération de la croissance au quatrième trimestre, et ce, en dépit de la faiblesse du dollar américain, du déficit aux États-Unis et des cours du pétrole. La croissance mondiale a atteint un niveau record en 2004 (+ 5 %), la zone Euro affi-

chant une croissance de 1,6 % et les États-Unis progressant de 3,9 %. Des statistiques économiques favorables, ainsi que le rebond des indicateurs de consommation et de production ont également favorisé la reprise des marchés.

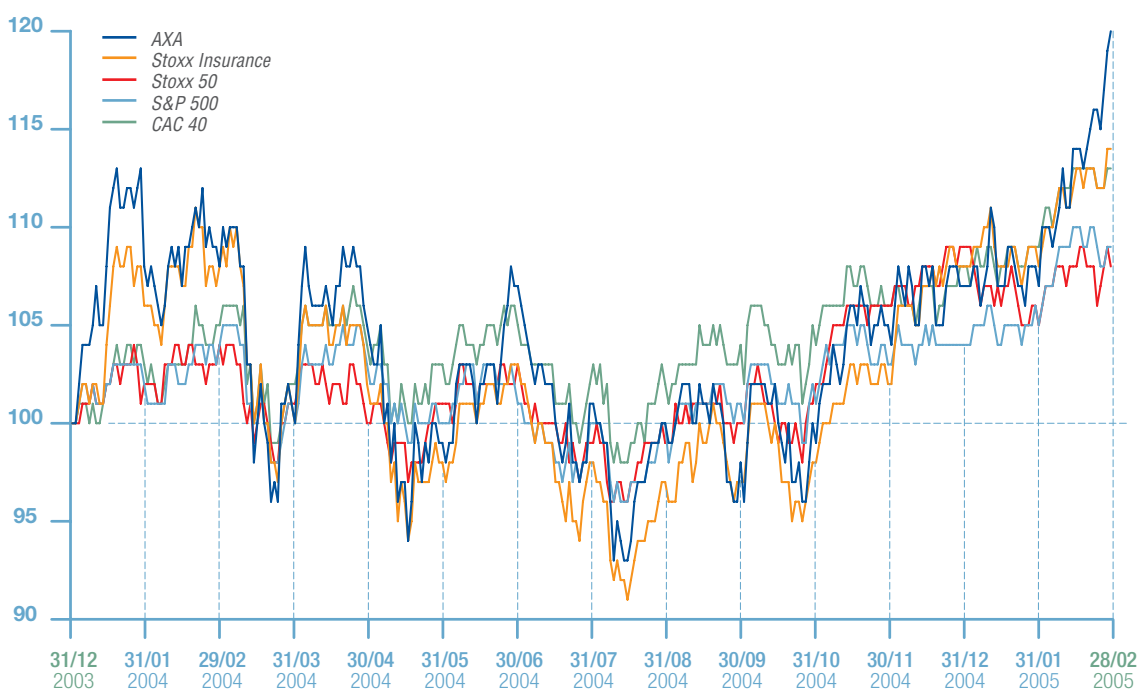
En Europe, le Stoxx 50 a progressé de 4 % en 2004, le DAX allemand et le CAC 40 étant en hausse de 7 % et le FTSE 100 de 8 %. Au Japon, le Nikkei 225 a enregistré un gain de 8 %, tandis que le Dow Jones prenait 3 %, le S&P 500 9 % et le Nasdaq, indice des valeurs technologiques, 9 %.

Le secteur européen de l'assurance, dont l'indice de référence Stoxx Insurance

est en hausse de 8 %, a connu une performance en ligne avec les principaux marchés actions en 2004. Les résultats de la plupart des compagnies d'assurances se sont améliorés grâce au redressement des fondamentaux, à la hausse des marchés actions et à une bonne tenue des conditions tarifaires en assurance Dommages et en Réassurance, et ce, malgré une année sans précédent en termes de catastrophes naturelles. Au second semestre, les ouragans aux États-Unis, les typhons au Japon, ainsi que le tsunami dévastateur du Sud-Est asiatique sont venus rappeler que la discipline tarifaire doit plus que jamais rester à l'ordre du jour.

ÉVOLUTION DU COURS

Du 31 décembre 2003 au 28 février 2005



Éléments défavorables pour le secteur de l'assurance en 2004

Raffermissement de l'euro

L'appréciation persistante de l'euro, en hausse de 8 % contre le dollar américain en 2004, a eu un impact sur les assureurs ayant une forte exposition aux États-Unis. Le dollar a atteint son point le plus bas contre l'euro le 30 décembre 2004 (1 euro = 1.3637 dollar). La stratégie de couverture mise en place par AXA a permis d'atténuer les effets de la dépréciation du dollar sur le résultat opérationnel et le bilan du Groupe en 2004.

Marges financières

La faiblesse des taux a été un sujet de préoccupation pour les compagnies d'assurances ces deux dernières années. Des rendements obligataires en baisse et des taux servis aux assurés, proches des minimums garantis ont entraîné une érosion des marges financières. Une bonne gestion actif/passif a permis d'en alléger l'impact, mais le niveau bas des taux d'intérêt à long terme reste un sujet pour le secteur.

Risques réglementaires pour les compagnies d'assurance Vie

Dans la droite ligne des enquêtes sur les pratiques de *late trading* et de *market timing*, en 2003 et 2004, dans les OPCVM américains, plusieurs compagnies d'assurance Dommages et Prévoyance collective aux États-Unis ont été accusées en 2004 par le procureur général de l'État de New York d'avoir manipulé les marchés de l'assurance. Ces enquêtes étant encore en cours, il est difficile d'en évaluer l'impact ultime sur le secteur.

Incertitudes liées aux règles sur l'information financière

Le secteur a connu en 2004 des changements majeurs en matière d'information

financière : finalisation des principes de la Phase 1 des normes IFRS, naissance de ceux relatifs à l'*European Embedded Value* édictés par le CFO Forum et adoption de nouvelles règles de solvabilité. D'autres changements sont porteurs de nouveaux défis comptables d'ici 2009 avec la Phase 2 des normes IFRS sur les contrats d'assurance. Alors que la réflexion débute, l'inquiétude porte sur la capacité des règles comptables à donner une vision plus claire et plus économique des sociétés d'assurances. AXA a été une des toutes premières sociétés à informer les investis-

seurs sur les conséquences du passage aux normes IFRS, le 6 janvier 2005.

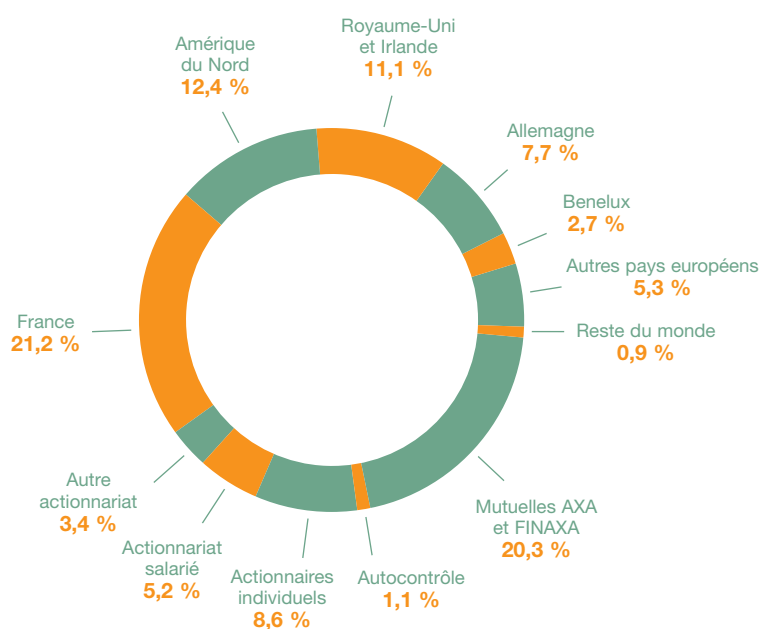
Éléments favorables pour le secteur de l'assurance en 2004

Discipline tarifaire en assurance Dommages et Réassurance

Les ratios combinés en Dommages n'ont cessé de s'améliorer dans l'ensemble du secteur européen, grâce à une bonne tenue des conditions tarifaires et à une discipline plus stricte de la plupart des acteurs en matière de souscription.

Structure de l'actionnariat d'AXA

Au 31 décembre 2004



Sources : Euroclear, Citigate Financial Intelligence

Poursuite de la reprise des marchés actions

Les marchés actions, qui s'étaient nettement redressés en 2003, ont poursuivi sur leur lancée en 2004, entraînant une augmentation des commissions perçues en gestion d'actifs et sur les produits en unités de compte, et restaurant progressivement la confiance des clients dans ces produits.

Gestion améliorée du risque

Les systèmes intégrés de gestion du risque deviennent de plus en plus répandus parmi les grands groupes diversifiés du secteur. En particulier, AXA a mis en place des programmes sophistiqués pour identifier et gérer le risque dans ses divers aspects. Ces programmes comprennent notamment la gestion actif/passif destinée à assurer un meilleur adossement entre les actifs investis et les engagements vis-à-vis des assurés, des programmes de couverture dynamiques pour gérer les garanties associées aux contrats d'Épargne Retraite en unités de compte et le regroupement de la couverture en Réassurance pour optimiser le rapport risque/rétention.

Des bilans et une situation financière plus robustes

Face à la conjoncture difficile des années 2000 à 2002, les compagnies d'assurances ont procédé à une rationalisation de

leurs activités, donnant la priorité aux leviers opérationnels, cédant les activités non stratégiques et renforçant leur bilan. Les grands équilibres bilanciaux ont été en grande partie restaurés pour certains, rétablissant le potentiel de financement de la croissance interne et externe du secteur et augmentant les capacités de distribution de dividendes.

Le titre AXA a enregistré une hausse de 7 % en 2004, le Groupe bénéficiant de la cohérence de sa stratégie, alliée à sa rigueur opérationnelle et à la robustesse de son bilan. De la fin 2002 à la fin 2004, AXA a surperformé le secteur, progressant de 32 % contre 19 % pour l'indice Stoxx Insurance. Toutefois, en 2004, la préférence des investisseurs est allée aux sociétés toujours en phase de redressement ou à celles offrant un rendement du dividende plus élevé.

2005

Le secteur de l'assurance a connu un début d'année prometteur, plusieurs grands acteurs ayant publié des résultats meilleurs qu'attendus au titre de 2004. Les marchés actions se sont raffermis et les premiers chiffres d'activité sont encourageants. Ainsi, selon la Fédération Française des Sociétés d'Assurances,

les ventes de produits Vie, Épargne, Retraite en France ont progressé de 11 % en janvier. Les branches Domages et Réassurance démarrent également bien l'année. Le renouvellement des traités de réassurance s'opère dans de bonnes conditions et la discipline tarifaire semble toujours être de rigueur en assurance Domages.

AXA a publié ses résultats annuels pour l'exercice 2004, le 24 février 2005. Entre le 31 décembre 2004 et le 28 février 2005, l'action AXA s'est appréciée de 11,7 % surperformant l'indice sectoriel Stoxx Insurance qui progresse de 6,0 %, le Stoxx 50 en hausse de 4,2 % et le CAC 40 qui enregistre un gain de 5,4 %.

À fin février 2005, parmi les 31 analystes qui suivent la valeur AXA, on dénombre 27 recommandations d'achat, 3 opinions neutres et 1 recommandation de sous-pondération.

	31/12/03	31/12/04	Variation (%) en 2004	28/02/05	Variation (%) cumul annuel 2005
AXA	16,97	18,18	7,1 %	20,31	11,7 %
Stoxx Insurance	173,56	187,26	7,9 %	198,58	6,0 %
Stoxx 50	2 660,37	2 774,77	4,3 %	2 892,56	4,2 %
S&P 500	1 111,92	1 211,92	9,0 %	1 203,6	- 0,7 %
CAC 40	3 557,9	3 821,16	7,4 %	4 027,16	5,4 %

Répartition du **chiffre d'affaires consolidé**

(en millions d'euros)

	2004			2003		
	Vie, Épargne, Retraite	Dommages	Total	Vie, Épargne, Retraite	Dommages	Total
Europe (et Maroc)	26 245	16 991	43 236	24 334	16 243	40 577
France	11 893	4 895	16 787	10 882	4 640	15 522
Royaume-Uni et Irlande ^(a)	6 309	4 469	10 779	5 831	4 222	10 054
Allemagne	3 499	2 796	6 294	3 428	2 847	6 274
Belgique	2 203	1 430	3 633	2 050	1 405	3 455
Europe du Sud ^(b)	1 364	2 901	4 265	1 182	2 577	3 759
Pays-Bas	802	212	1 014	768	248	1 016
Maroc	56	137	193	83	155	237
Luxembourg	27	64	91	22	63	85
Suisse	92	87	179	88	87	175
Amérique du Nord	12 942	746	13 688	13 788	761	14 549
États-Unis	12 880	-	12 880	13 732	-	13 732
Canada	62	746	808	56	761	817
Asie-Pacifique	7 876	115	7 991	8 677	94	8 771
Australie/Nouvelle-Zélande	1 496	-	1 496	1 697	-	1 697
Japon	5 526	115	5 642	6 078	94	6 172
Hong Kong	751	-	751	791	-	791
Singapour	103	-	103	111	-	111
Assurance internationale	-	-	3 371	-	-	3 972
AXA Corporate Solutions Assurance	-	-	1 506	-	-	1 550
AXA RE	-	-	1 056	-	-	1 913
AXA Cessions	-	-	94	-	-	87
AXA Assistance	-	-	475	-	-	408
Autres	-	-	240	-	-	14
TOTAL ASSURANCE	47 063	17 852	68 286	46 799	17 098	67 870
Holdings	-	-	-	-	-	-
Gestion d'actifs	-	-	3 087	-	-	2 922
Autres services financiers	-	-	791	-	-	836
TOTAL	-	-	72 164	-	-	71 628

(a) Depuis le 1^{er} janvier 2004, l'Italie, l'Espagne et le Portugal sont regroupés dans un segment unique appelé « Europe du Sud ».(b) Depuis le 1^{er} janvier 2004, l'Irlande Dommages est rattaché au Royaume-Uni Dommages.

Contribution aux résultats consolidés

(en millions d'euros)

	RÉSULTAT OPÉRATIONNEL						RÉSULTAT COURANT	
	2004			2003			2004	2003
	Vie, Épargne, Retraite	Dommages	Total	Vie, Épargne, Retraite	Dommages	Total	Total	Total
Europe (et Maroc)	680	985	1 665	544	726	1 270	1 678	941
France	372	308	681	364	216	580	729	691
Royaume-Uni et Irlande ^(a)	108	278	385	(27)	188	161	383	170
Allemagne	9	118	127	19	60	79	33	(209)
Belgique	85	146	231	94	143	237	246	63
Europe du Sud ^(b)	41	114	155	48	107	155	190	148
Pays-Bas	56	(5)	51	35	6	71	72	39
Turquie	2	6	8	3	4	7	8	7
Maroc	2	13	15	5	0	4	2	26
Luxembourg	3	6	9	2	3	5	10	4
Suisse	1	1	2	0	0	0	4	2
Amérique du Nord	646	61	707	578	35	613	741	570
États-Unis	643	-	643	575	-	575	674	530
Canada	3	61	64	3	35	38	68	41
Asie-Pacifique	277	18	294	179	(8)	171	342	(94)
Australie/Nouvelle-Zélande	52	-	52	41	-	41	50	39
Japon	163	3	167	52	(18)	34	202	(241)
Hong Kong	60	8	68	86	7	93	82	105
Singapour	1	6	7	0	3	3	8	3
Assurance internationale	-	-	155	-	-	141	238	147
AXA Corporate Solutions Assurance	-	-	54	-	-	31	84	(5)
AXA RE	-	-	108	-	-	108	142	146
AXA Cessions	-	-	16	-	-	15	17	16
AXA Assistance	-	-	18	-	-	16	17	14
Autres	-	-	(41)	-	-	(28)	(23)	(25)
TOTAL ASSURANCE	1 603	1 063	2 821	1 301	753	2 196	2 999	1 564
Gestion d'actifs	-	-	316	-	-	146	318	148
Autres services financiers	-	-	26	-	-	112	26	126
Holdings	-	-	(439)	-	-	(419)	(442)	(388)
TOTAL	1 603	1 063	2 723	1 301	753	2 035	2 901	1 450

(a) Depuis le 1^{er} janvier 2004, l'Italie, l'Espagne, et le Portugal sont regroupés dans un segment unique appelé « Europe du Sud ».

(b) Depuis le 1^{er} janvier 2004, l'Irlande Dommages est rattaché au Royaume-Uni Dommages.

Compte de résultat

(en millions d'euros, sauf le résultat par action en euros)

	2004	2003	2002
Primes émises	67 407	67 306	69 723
Produits d'exploitation bancaire	791	820	1 012
Produits des autres activités	3 966	3 503	3 992
Chiffre d'affaires	72 164	71 628	74 727
Variation des provisions pour primes non acquises	47	320	(382)
Produits financiers nets de charges ^(a)	25 562	26 935	(8 713)
Produits bruts d'exploitation	97 773	98 883	65 632
Charges des prestations d'assurance ^(a)	(77 145)	(81 317)	(47 922)
Charges ou produits nets des cessions en réassurance	(1 064)	(1 113)	(523)
Frais d'acquisition des contrats	(6 239)	(5 798)	(5 891)
Charges d'exploitation bancaire	(454)	(502)	(600)
Frais d'administration	(7 704)	(7 567)	(8 098)
Résultat d'exploitation	5 167	2 587	2 597
Impôts sur les résultats	(1 372)	(536)	(426)
Résultat net des sociétés intégrées	3 796	2 051	2 171
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	76	41	23
Dotation aux amortissements des écarts d'acquisition	(1 031)	(844)	(877)
Intérêts minoritaires	(321)	(243)	(368)
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	2 519	1 005	949
Résultat par action ^(d)	1,37	0,56	0,54
Résultat dilué par action ^(d)	1,32	0,55	0,54
Impact des opérations exceptionnelles ^(c)	267	148	235
Dotation aux amortissements (part du Groupe) des écarts d'acquisition	(649)	(593)	(643)
RÉSULTAT COURANT, PART DU GROUPE ^(b)	2 901	1 450	1 357
Résultat courant par action ^(d)	1,57	0,81	0,77
Résultat courant dilué par action ^(d)	1,52	0,80	0,77

(a) Pour les comptes clos au 31 décembre 2004, 2003 et 2002, l'impact de la variation de la valeur de réalisation des contrats en unités de compte est respectivement de + 10 583 millions d'euros, + 14 949 millions d'euros, et - 17 576 millions d'euros.

(b) Le résultat courant est le résultat net part du Groupe avant dotation aux amortissements des écarts d'acquisition en part du Groupe et hors impact des opérations exceptionnelles. Le résultat courant n'est pas un solde intermédiaire de gestion normé (ou défini par la réglementation comptable française) et, en conséquence, il n'est pas nécessairement comparable avec des indicateurs ayant la même appellation présentés par d'autres sociétés.

(c) Les opérations exceptionnelles de l'exercice 2004 comprennent :

- La plus-value réalisée sur la cession de nos activités de courtage en assurance aux Pays-Bas, Unirobe (104 millions d'euros) ;
- La moins-value réalisée sur la cession d'AXA Bausparkasse, filiale de crédit immobilier en Allemagne, (- 25 millions d'euros, net part du Groupe, dont 10 millions d'euros enregistrés sur la société Vie) ;
- La plus-value réalisée sur la cession, en octobre 2004, des droits de renouvellement des affaires directes avec RAC plc. par AXA Insurance UK (12 millions d'euros) ;
- Un profit exceptionnel chez Alliance Capital (112 millions d'euros), correspondant à la reprise partielle (420 millions d'euros) du profit de dilution constaté en 2000 lors de l'acquisition de Sanford C. Bernstein, suite à l'exercice par les anciens actionnaires de Sanford Bernstein de 16,32 millions de leurs options de vente de titres Alliance. Cette opération a généré un écart d'acquisition complémentaire de 308 millions d'euros, totalement amorti sur la période ;
- Un profit exceptionnel dans la holding AXA Financial (profit avant impôt de 65,8 millions d'euros ou 43,4 millions d'euros après impôt fédéral). Ce profit est lié à la réduction de la dette fiscale relative à la vente de Donaldson, Lufkin & Jenrette, Inc. en 2000.
- La plus-value réalisée sur la cession de Crealux en Belgique (17 millions d'euros, net part du Groupe) ;
- La plus-value réalisée sur la cession du portefeuille santé d'AXA Zorg aux Pays-Bas (3 millions d'euros net d'impôt).

Les opérations exceptionnelles de l'exercice 2003 comprennent :

- Les plus-values réalisées sur les cessions des filiales du groupe en Autriche et en Hongrie (37 millions d'euros), d'Auxilina chez AXA Bank Belgium (15 millions d'euros) et de Members Equity en Australie (12 millions d'euros) ;
- Un profit non récurrent aux États-Unis pour un montant de 66 millions d'euros (net d'ajustement de l'amortissement de l'écart d'acquisition) suite à la revue des passifs d'impôts différés relatifs aux périodes antérieures à l'acquisition par le Groupe AXA de « The Equitable Inc. ». L'ensemble de la revue a induit un amortissement exceptionnel de l'écart d'acquisition (constaté lors du rachat des minoritaires d'AXA Financial en 2000) pour 106 millions d'euros ;
- Un profit non récurrent dans la holding allemande pour un montant de 19 millions d'euros (net d'ajustement de l'amortissement de l'écart d'acquisition), suite à la reprise d'une provision comptabilisée lors de l'acquisition par le Groupe en 1997 des activités allemandes, et devenue sans objet.

Les opérations exceptionnelles de l'exercice 2002 comprennent :

- La plus-value liée à la cession des activités Santé (National Mutual Health Insurance) de la filiale Australienne, pour 87 millions d'euros net part du Groupe,
- Un profit exceptionnel chez Alliance Capital, correspondant à la reprise partielle (277 millions d'euros) du profit de dilution constaté en 2000 lors de l'acquisition de Sanford C. Bernstein, suite à l'exercice par les anciens actionnaires de Sanford Bernstein d'une partie de leurs options de vente de titres Alliance. Cette opération a généré un écart d'acquisition complémentaire de 122 millions de dollars, totalement amorti sur la période (129 millions d'euros).

(d) Après toute augmentation importante de capital à un prix d'émission inférieur à celui du marché au moment de l'opération, comme la conversion des ORAN en juillet 2004, le nombre moyen d'actions et, par conséquent, le bénéfice par action sur les périodes antérieures doivent être retraités pour tenir compte de cet événement.

Bilan consolidé

ACTIF

(en millions d'euros)

	31/12/2004	31/12/2003	31/12/2002
Écarts d'acquisition	12 423	12 874	14 407
Portefeuilles de contrats des sociétés d'assurance vie	2 993	2 814	3 224
Autres immobilisations incorporelles	629	556	701
Total actifs incorporels	3 622	3 370	3 925
Placements immobiliers	11 702	11 727	12 714
Placements dans des entreprises liées et dans les entreprises avec lesquelles existe un lien de participation	2 292	2 797	3 784
Obligations	157 959	147 811	147 750
Actions & OPCVM	69 008	61 823	57 303
Prêts	18 156	17 009	18 265
Total placements des entreprises d'assurance	259 116	241 167	239 816
Placements représentant les engagements des contrats en unités de compte	113 786	101 002	90 458
Placements des entreprises du secteur bancaire et des autres activités	8 962	8 100	9 024
Titres mis en équivalence	871	1 254	2 093
Provisions techniques d'assurance cédées	7 885	8 470	9 910
Provisions techniques des contrats en unités de compte cédées	12	19	20
Part des cessionnaires et rétrocessionnaires dans les provisions techniques	7 897	8 489	9 930
Créances nées des opérations d'assurance ou de réassurance	10 562	11 680	14 003
Créances sur la clientèle bancaire	9 520	8 817	7 889
Autres créances	3 633	3 973	3 477
Créances sur la clientèle bancaire et autres créances	13 152	12 790	11 367
Créances sur les entreprises du secteur bancaire	21 363	19 428	17 592
Immobilisations corporelles	1 139	1 243	1 239
Autres actifs	5 638	7 680	7 241
Autres actifs (y compris les immobilisations corporelles)	6 777	8 922	8 480
Frais d'acquisition reportés	11 954	10 993	10 965
Autres comptes de régularisation	10 476	9 163	12 599
Comptes de régularisation – actif	22 430	20 156	23 563
TOTAL	480 961	449 233	444 657

Bilan consolidé

PASSIF

(en millions d'euros)

	31/12/2004	31/12/2003	31/12/2002
Capital	4 370	4 072	4 035
Primes d'émission, de fusion, et d'apport	15 348	13 984	13 824
Réserves consolidées	3 919	4 340	4 902
Résultat consolidé	2 519	1 005	949
Capitaux propres du Groupe	26 157	23 401	23 711
Intérêts minoritaires dans les réserves	1 885	2 226	2 444
Intérêts minoritaires dans le résultat	321	243	368
Intérêts minoritaires	2 206	2 469	2 812
Capitaux propres totaux	28 363	25 870	26 523
Passifs subordonnés	9 235	8 453	8 300
Provisions techniques d'assurance brutes	272 160	259 532	263 172
Provisions techniques des contrats en unités de compte	113 998	101 069	90 011
Provisions pour risques et charges	7 197	6 918	9 775
Dettes nées des opérations d'assurance ou de réassurance	7 437	8 312	8 299
Dettes envers la clientèle bancaire	12 220	11 563	10 656
Autres dettes	18 509	15 727	15 656
Dettes envers la clientèle bancaire et autres dettes	30 729	26 290	26 313
Dettes représentées par des titres	3 639	5 156	4 682
Dettes envers les entreprises du secteur bancaire	5 172	3 851	5 018
Comptes de régularisation – passif	3 031	2 784	2 564
TOTAL	480 961	449 233	444 657

Hors bilan

(en millions d'euros)

	31/12/2004	31/12/2003	31/12/2002
Engagements reçus			
Entreprises d'assurance	5 380	4 684	4 773
Entreprises du secteur bancaire	11 758	10 121	7 873
Autres entreprises	7 239	6 298	5 693
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	24 377	21 103	18 338
Engagements donnés			
Entreprises d'assurance	6 724	6 563	4 643
Entreprises du secteur bancaire	9 754	8 419	9 848
Autres entreprises	2 472	2 741	1 635
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	18 950	17 723	16 126

02



➔ Maman dit qu'AXA peut tout faire : assurer notre maison, notre voiture et même notre santé. Maman dit

LA PROTECTION FINANCIÈRE

Pour une croissance responsable et pérenne



qu'AXA peut tout faire : assurer notre maison, notre voiture et même notre santé. Maman dit qu'AXA peut tout

Donner confiance à nos clients

36

Construire une relation de confiance avec nos partenaires

48

Respecter le monde qui nous entoure

62

La gestion du développement durable

75

2.1 DONNER CONFIANCE À NOS CLIENTS



→ Chez AXA, ils ont conseillé mes parents pour épargner et maintenant, nous avons une maison au bord de la mer. Ch

Une offre adaptée aux besoins

38

Des conseils et des services de qualité

42

La déontologie professionnelle, porteuse de confiance

46

La recherche de la satisfaction client

Placer le client au centre de sa stratégie, c'est être en mesure de lui proposer des produits et des services susceptibles de le séduire, mais aussi de le satisfaire dans la durée. Cela suppose donc de veiller à la qualité de notre offre, de notre service et de nos réseaux de distribution.

Améliorer la satisfaction de nos clients est un de nos objectifs prioritaires. Pour l'atteindre, nous mobilisons l'ensemble de nos collaborateurs pour mettre en place les organisations et mettre en œuvre les pratiques et les comportements nécessaires pour améliorer, jour après jour, la qualité de notre offre, de notre service et de notre distribution.

des engagements fermes en termes de service. Nous nous sommes dotés d'un instrument de mesure de la satisfaction clients, le *Customer Scope*, pour évaluer nos progrès et identifier de nouvelles pistes d'amélioration.

Enfin, nous devons nous assurer que nos réseaux commerciaux, premier point de contact avec nos clients, sont structurés

et formés pour donner aux clients des conseils pertinents et personnalisés, fondés sur l'écoute et la compétence, dans le cadre d'une déontologie professionnelle rigoureuse.

C'est au prix de ces efforts constants et de cette mobilisation générale que nous pourrons garder nos clients et en acquérir de nouveaux.



Pour améliorer notre offre, nous sommes à l'écoute des attentes du marché et nous développons nos capacités d'innovation pour apporter les solutions adaptées aux besoins des clients.

Mais placer la satisfaction du client au cœur de nos préoccupations signifie aussi le faire bénéficier d'une qualité de service qui lui rende la vie plus facile. Nous devons donc être capables de prendre et tenir

AXA S'ENGAGE

Un service de proximité efficace

- Nous cherchons à optimiser en permanence la proximité et la disponibilité de nos collaborateurs et de nos réseaux de conseillers vis-à-vis de nos clients.
- Nous visons à répondre dans les meilleurs délais aux interrogations de nos clients et à assurer un suivi de qualité de leur dossier, par exemple, grâce à des plates-formes de communication client.

Une expertise professionnelle

- Nous nous efforçons de créer des produits et services, et de les faire évoluer, en étant continuellement à l'écoute de nos clients et donc de leurs besoins.

- Nos collaborateurs sont formés et disposent des outils nécessaires afin de fournir un conseil de qualité.

Notre déontologie professionnelle

Elle s'appuie sur cinq grands principes :

- la qualité du conseil,
- la transparence,
- la confidentialité de l'information client,
- l'équité,
- la lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent.

AXA vise à ce que ses distributeurs et partenaires commerciaux soient sensibilisés sur l'intérêt de cette charte et l'importance qu'il y a à l'appliquer.

Une offre adaptée aux besoins

En fonction des typologies de clientèle, particuliers ou entreprises, mais aussi en fonction des caractéristiques de ses différents marchés, l'offre produit d'AXA sait s'adapter. Un seul credo : répondre aux besoins du client.

Si les différentes entités du Groupe capitalisent sur la puissance de la marque AXA partout où celle-ci est présente, l'offre de produits n'en est pas pour autant homogène. Pour des raisons de législations locales et de différences de maturité des marchés, les produits proposés, fruits d'une démarche marketing de segmentation parfois très fine, sont chaque fois conçus pour répondre aux attentes des clients. Cette segmentation très poussée repose sur la conviction extrêmement forte que c'est le produit qui doit s'adapter, voire anticiper les besoins du client et non celui-ci qui doit s'adapter à une offre existante. La démarche est valable pour les particuliers et les entreprises, quelle que soit la taille de ces dernières. Coup de projecteur sur quelques produits exemplaires et illustratifs de cette approche. Parmi des centaines d'autres.

Des solutions pour les particuliers

Assurance auto : segmenter notre offre

Tous les conducteurs n'ont pas les mêmes besoins. C'est pourquoi AXA a très largement repensé son offre en recherchant des solutions packagées destinées à des segments de clientèle bien identifiés. Après le succès rencontré auprès des conducteurs qui roulent peu avec son offre « Forfait 8 000 km », AXA France a par exemple visé les propriétaires de monospaces, qui représentent aujourd'hui 15 % des ventes de véhicules neufs sur son marché, en proposant des garanties particulières adaptées à ce type de véhicule et aux habitudes de leurs propriétaires. Au Canada, « Assurelle » est une offre

conçue pour les femmes, avec un service exclusif d'assistance adapté à cette population de conducteurs en cas, par exemple, de panne, de crevaison ou même de véhicule bloqué par la neige. Autre segment de clientèle : les jeunes conducteurs ou conducteurs sans antécédents, ciblés en France et en Belgique, qui bénéficient d'un kit « 1^{re} assurance auto », intégrant un stage de formation à la conduite en situation d'urgence, financé par une diminution des primes.

Comprendre les attentes : le « baromètre AXA de la retraite »

Segmenter son offre suppose de se doter des moyens d'identifier précisément les besoins de chacun. Les études intégrant l'analyse des attentes des futurs clients constituent donc un préalable incontournable.



Financer sa retraite

Le « baromètre AXA de la retraite » montre que, face au problème du financement des retraites, les actifs épargnent, selon les 15 pays concernés, entre 160 € et 531 € en moyenne par mois.

Prévention



Une démarche doublement bénéfique

Pour les particuliers comme pour les entreprises, AXA intègre la prévention au cœur de sa démarche. Pour le bénéfice mutuel de

l'assureur et de l'assuré. Exemples de nouvelles offres, lancées en 2004.

- Afin de protéger le domicile contre le vol et le vandalisme, un service de télésurveillance proposé par des sociétés partenaires d'AXA est associé à l'assurance multirisque

habitation « logements neufs et récents ».

- Après un incendie, une entreprise sur deux doit cesser son activité dans les cinq ans. Dommages directs (immobilier, outils de production, informatique...) ou indirects (chômage technique, perte

de clientèle, manque à gagner...) l'empêchent de poursuivre son activité sur de bonnes bases. Fort de ce constat, AXA France a lancé un programme de prévention en cinq points, afin de réduire durablement la survenance des incendies dans les PME. Pour accompagner le chef d'entreprise dans la mise en œuvre de la prévention, une solution simple, efficace et peu coûteuse a été élaborée : la Charte Prévention Incendie. Composée de trois volets – sensibilisation des dirigeants et communication auprès des salariés, réduction contractuelle sur la prime incendie, recommandation d'un réseau de prestataires – la Charte rassemble tous les éléments nécessaires à la bonne application des mesures de prévention incendie dans l'entreprise.

nale. La retraite est devenue, en quelques années, un des sujets de préoccupation majeurs de nos sociétés. Avec la mise en place d'un « baromètre AXA de la retraite », qui interroge 50 % d'actifs et 50 % de retraités dans son panel, le Groupe s'est doté en 2004 d'un outil majeur de suivi des besoins du client, actuel et potentiel. Véritable observatoire de la retraite dans ses dimensions sociologique, culturelle et politique au sens large, ce baromètre est présent dans 15 pays : France, Royaume-

Uni, Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Italie, Espagne, Portugal, États-Unis, Canada, Japon, Australie, Nouvelle-Zélande, Hong Kong et Singapour.

Gestion d'actifs : rassurer les clients

Comme l'assurance, la gestion d'actifs est également concernée par cette recherche d'innovation. *AXA WF European Optimal Income* est un produit développé par AXA Investment Managers (AXA IM), destiné à

répondre aux attentes des clients recherchant, en période de forte volatilité, de la flexibilité pour une meilleure adaptation aux évolutions de marchés et un investissement plus sécurisant. L'originalité de la gestion de ce produit est la recherche d'une performance accrue par le choix des meilleures opportunités de rendement entre les actions et les obligations d'entreprises européennes. Ce produit a reçu, en France, le premier prix de la créativité décerné par *Le journal des finances* et *Le Figaro*.

AXA AGIT

Au Japon, succès d'un produit conçu en Europe

AXA Japan a mis sur le marché en novembre 2004 *Upside*, un produit de rente à capital variable, libellé en dollars. Avec un capital élevé garanti au terme et un potentiel de bénéfices supplémentaires liés à l'évolution de l'indice Nikkei, c'est le premier produit de ce type sur le marché japonais. Cette innovation majeure est en réalité inspirée d'un produit qui a fait ses preuves en Europe. Son principal atout : des perspectives de rendement intéressantes, alliées à des taux garantis. Un avantage incontestable vis-à-vis des épargnants japonais, échaudés par la crise financière qu'ils viennent de traverser.

Des solutions pour les entreprises

Des solutions sur mesure pour les PME

Parce qu'il n'existe pas toujours de solutions toutes faites, AXA Assistance a développé une gamme de services qui visent à améliorer la performance au sein de l'entreprise, fidéliser les collaborateurs, réduire l'absentéisme et prévenir les conflits. Les prestations proposées concernent le domaine du bien-être, les services de la vie quotidienne, l'information juridique, ou l'organisation de la vie privée pour éviter qu'elle n'empiète trop sur la vie professionnelle.

Pour les PME dépourvues de Comité d'Entreprise mais qui souhaitent faire bénéficier leurs salariés d'avantages généralement proposés par le CE, une offre spécifique d'AXA France, « CAP Exclusivité » permet aux salariés d'une entreprise adhérente de bénéficier de tarifs préférentiels sur une sélection de produits et de services dans le domaine des loisirs.

Une nouvelle offre pour la gestion des expatriés des entreprises

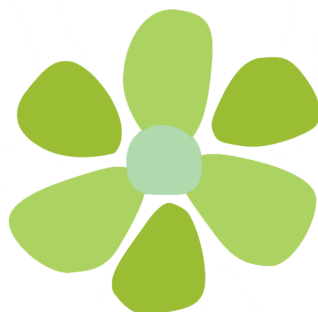
Après une expérimentation concluante de plus d'un an pour le compte des expatriés du Groupe AXA, AXA Assistance propose aux entreprises une offre de services qui répond de façon exhaustive à l'ensemble des besoins des expatriés et de leur famille. Avant, pendant et après l'expatriation. Le centre de solutions GMST constitué d'experts de la mobilité internationale est une plate-forme opérationnelle qui se positionne comme un véritable intégrateur de services : conseil sur la rédaction des contrats de travail, calcul des rémunérations, déclarations fiscales annuelles, démarches d'obtention et renouvellement des visas, organisation du déménagement, recherche de logement et d'école, accueil sur place ou encore organisation de missions de recherche d'emploi pour le conjoint.

Ces services s'intègrent à l'offre globale de services déjà proposés par AXA Assistance aux entreprises pour leurs

Investissement responsable

La gestion d'actifs responsable

L'offre d'investissements responsables, si elle s'inscrit dans la démarche globale d'AXA, répond avant



tout à une attente croissante des clients. Pour AXA, c'est une offre d'avenir. AXA IM propose depuis 2002, un certain nombre de produits d'épargne Investissement Socialement Responsable (ISR), parmi lesquels :

- AXA Euro Valeurs Responsables, avec 153 millions d'euros d'encours, reste le fonds actions ISR le plus important, depuis sa création en 2002, et est proposé aux clients individuels et institutionnels ;
- AWF Development Debt

est un fonds ISR obligatoire qui soutient la micro-finance en investissant directement dans les institutions concernées. Il a reçu le prix *Standard & Poor's* de la meilleure performance 2004 dans la catégorie *Fixed Income Global (Others)*.

Enfin, dans le cadre de l'épargne salariale en France, AXA IM gère le plus important fonds dédié basé sur des critères sociaux pour la partie actions (325 mil-

lions d'euros d'encours). Par ailleurs, AXA Private Equity, filiale d'AXA IM, est spécialisée dans les investissements dans les entreprises non cotées. Particulièrement attachée à la généralisation des normes ISR, elle combine l'analyse financière et extra-financière. En effet, l'expérience prouve que les stratégies d'investissement incluant des critères sociaux et environnementaux sont source de valeur à long terme.



Une expérience de gestion d'actifs immobiliers à orientation sociale

Le groupe Logement Français, dont AXA est l'actionnaire majoritaire, a spécialisé son activité dans la construction, l'acquisition et la gérance de logements sociaux, le renouvellement urbain et la réhabilitation. Aujourd'hui, le groupe Logement Français dispose de 67 800 logements sociaux ; la moitié des locataires appartiennent à des foyers bénéficiant d'aide sociale.

Ce groupe immobilier s'attache, depuis sa création en 1957, à répondre à la demande de logements sociaux en donnant une orientation durable à son offre par une politique active de construction, une exigence de qualité et la recherche de mixité sociale.

expatriés : santé et assistance médicale, ingénierie médicale, sécurité des collaborateurs.

Les grandes entreprises et la dépollution

Les grandes entreprises, notamment celles impliquées dans des activités de production industrielle, ont à faire face à des problématiques d'un autre ordre. Afin d'accompagner les entreprises confrontées à des besoins de dépollution de site, AXA Corporate Solutions propose l'offre « XS Depoll ». Le contrat d'assurance garantit le remboursement des frais excédentaires

liés à certains aléas comme la complexité du terrain ou le défaut de performance des techniques de dépollution.

La couverture du risque climatique

L'évolution et la montée des risques engendrés par les modifications climatiques et plus spécifiquement par les phénomènes de réchauffement planétaire constituent des enjeux majeurs pour une activité d'assurance. Outre les destructions immédiates causées par les inondations et les tempêtes, les conséquences seront significatives pour un

grand nombre d'activités humaines. Là encore, AXA innove et anticipe. Une cellule de la filiale de réassurance du Groupe, AXA RE, propose des produits qui permettent de gérer les risques climatiques spécifiques. L'offre répond aux besoins des secteurs de l'énergie, de l'agriculture, de l'agroalimentaire, des loisirs et de la construction. Elle permet aux entreprises de se prémunir essentiellement contre des dommages matériels, comme par exemple la perte de revenu d'un fournisseur d'énergie lors d'un hiver doux, ou d'un fabricant de glaces lors d'un été frais et pluvieux.



et 4 800 questionnaires administrés chaque année pour le *Brand Tracking* : utilisée en France, Royaume-Uni, Belgique, Allemagne, Italie, Espagne, États-Unis, Canada, Japon, Australie et Hong Kong, cette étude mesure la notoriété et l'image d'AXA en termes d'expertise, de proximité et d'image globale de l'entreprise. Les résultats sont corrélés aux intentions d'achat sur des clients actuels, potentiels, des prospects favorables ou des personnes qui rejettent l'offre. Il fournit donc des éléments pour définir une stratégie marketing, en termes d'offre produits et de communication.

Des conseils et des services de qualité

Mettre le client au cœur de l'entreprise, c'est d'abord le faire bénéficier des services d'un réseau de spécialistes, à la fois proches et experts. C'est encore savoir écouter et comprendre ses besoins et bien maîtriser le produit qu'on lui propose. C'est enfin se doter d'outils susceptibles de mesurer sa satisfaction.

Dans la culture du Groupe AXA, le client occupe une position centrale. Pour tenir les engagements pris, AXA a fait de la satisfaction du client la boussole qui oriente son action. Pour la renforcer, le Groupe a lancé AXA Way. Cette démarche d'amélioration continue des processus, adaptée d'une méthodologie généralement utilisée dans l'indus-

trie, place le client au cœur des préoccupations, des attitudes et du fonctionnement de l'entreprise. Elle aide à comprendre et identifier ses besoins réels, tels qu'il les exprime.

Les résultats déjà obtenus valident, s'il en était besoin, le bien-fondé de la démarche qui redonne aux collaborateurs, sur le terrain, le pouvoir de changer les

choses, de façon organisée et rigoureuse. Elle mobilise les équipes sur les idées d'amélioration qu'elles-mêmes ont identifiées, en analysant les processus utilisés au quotidien pour servir le client.

En assurance Vie ou en Épargne Retraite, souvent ressentis par le client comme des produits complexes, les facteurs clés de succès, pour rester à l'écoute du client,

AXA RÉCOMPENSÉ



Le service au client salué

- En Angleterre, la filiale Santé d'AXA, AXA PPP Healthcare et ses centres d'appels ont remporté de très nombreux prix en 2004, parmi lesquels, celui de la meilleure assurance médicale privée pour la qualité de son service téléphonique et le professionnalisme de ses conseils, ainsi que pour la clarté de l'information disponible sur son site Web, décerné par *Your Money*. AXA PPP Healthcare a également été désignée, parmi quarante-six finalistes, Centre d'appels européen de l'année 2004 par un collège d'experts indépendants. En outre, plusieurs de ses téléconseillers ont été récompensés lors des *National Sales Awards* organisés par le *Chartered Institute of Marketing* et *The Independent*.

L'entreprise revendique également le titre de « Meilleur centre d'appels pour la qualité de son recrutement » et a remporté de nombreuses autres distinctions, saluant la qualité de son accueil et récompensant la connaissance, la pertinence et la rapidité du service rendu au client.

- Aux États-Unis, *AXAonline* est classé dans le top 10 des sites « client » dédiés à l'assurance vie et aux rentes par *Dalbar*, un organisme indépendant spécialisé dans la notation et la classification des sociétés du secteur bancassurance.

Retraite

Le « Retirement Benefits Group », un réseau expert

Aux États-Unis, le *Retirement Benefits Group* (RBG) constitue une division distincte des AXA Advisors, qui se concentre principalement sur le marché des « *Employer-Sponsored* » : enseignants, employés du secteur de la santé, des collectivités locales et de l'administration. Le RBG leur propose des solutions AXA Financial en réponse à leur problématique retraite. En complément de leur plan de retraite (*retirement plans*) qui leur garantit un niveau

de revenus à la retraite, ils peuvent décider de verser une partie de leur salaire dans un contrat d'épargne retraite en unités de compte et en franchise d'impôt. La relation commerciale se développant, le conseiller financier peut intervenir dans d'autres aspects de la vie patrimoniale du client : mariage, constitution d'épargne pour financer l'éducation des enfants, répartition des actifs ou transmission du patrimoine.



sont partout les mêmes : une équipe experte de spécialistes, un programme de formation intensif, une approche commerciale cohérente, une équipe support dédiée et motivée. Bien sûr, chaque marché possède ses caractéristiques propres. Mais en Europe, comme aux États-Unis ou en Asie, la démarche de service est une préoccupation majeure des réseaux de vente AXA.

Un réseau au service du client

En France, les 550 Agents Généraux Vie Spécialisés (AGVS) sont des professionnels de l'assurance de personnes, spécialisés sur la clientèle des professions libérales, cadres supérieurs et chefs d'entreprise, qui connaissent parfaitement les problématiques financières et les régimes sociaux de leur clientèle. L'outil de diagnostic qu'ils utilisent leur permet d'envisager la totalité des besoins de Protection Financière du client :

prévoyance, santé, retraite, patrimoine. À partir d'une collecte d'informations précises, l'agent réalise un bilan patrimonial qui met en lumière les écarts entre les revenus, le patrimoine, les contrats d'assurance, tout ce qui constitue les actifs du foyer et ses besoins, c'est-à-dire son passif. Ce bilan permet d'identifier les solutions de Protection Financière adaptées. Pour soutenir ces agents, AXA France a choisi de leur dédier une équipe spécialisée qui les accompagne dans le traitement de leurs dossiers et accélère ainsi la proposition des solutions aux clients. Ils bénéficient également d'une formation continue et diplômante qui leur permet d'être mieux armés face aux évolutions du marché. L'ambition d'AXA France est de continuer à développer ce réseau en tablant sur l'intégration de 300 nouveaux partenaires, pour porter leur nombre à 800 à l'horizon 2008.

Les AXA Advisors, des conseillers financiers reconnus

Dans le secteur de la Protection Financière comme dans d'autres secteurs d'activité, le comportement des consommateurs évolue. Ils sont en attente d'un service réel, ont peu de temps disponible, souhaitent tout acheter au même endroit, leurs besoins sont complexes. Le réseau des AXA Advisors, aux États-Unis, est parfaitement adapté pour répondre à ces attentes. En effet, l'objectif d'AXA Financial est de faire de son réseau d'agents, un réseau de conseillers financiers reconnu qui aide ses clients à construire et à consolider leur situation patrimoniale en leur fournissant un conseil clair et objectif. Ceci permet à la relation client d'être plus forte et plus enrichissante, grâce à une attitude de proximité et d'expertise. Plus de 6 000 conseillers financiers à travers les États-Unis font partie du réseau des AXA Advisors.

AXA AGIT

AXA Konzern (Allemagne) à l'écoute du client

En Allemagne, les clients sont informés des améliorations accomplies en matière de qualité de service. AXA Konzern a en effet publié une brochure pour leur présenter les innovations mises en place suite aux remarques formulées dans la question ouverte de *Customer Scope*. Parmi celles-ci, la création d'un numéro de téléphone unique pour traiter toutes leurs demandes, disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, afin de faciliter et simplifier leurs relations avec AXA.



Le programme Blueprint

À destination des agents AXA China Region, ce programme combine les meilleures pratiques expérimentées dans le Groupe.

Certains conseillers sont principalement actifs sur une gamme de produits ou un segment de clientèle. C'est le cas du réseau RBG (cf. encadré p. 43) qui se consacre à la commercialisation de l'Épargne Retraite en franchise d'impôt (*Tax Sheltered Annuity, TSA*) aux professions de la santé et de l'éducation. Au cours des cinq dernières années, la force de vente dédiée aux produits TSA est passée de 50 à 750 conseillers, répartis en 65 bureaux sur tout le territoire. Au cours de la même période, les primes collectées ont augmenté de 30 % en moyenne par an. Ces résultats illustrent la pertinence du développement d'une force de vente spécialisée sur les besoins d'une clientèle précise.

MONEY : intégrer le réseau

À la suite de l'acquisition de MONEY, finalisée en juillet 2004, AXA Financial a travaillé au rapprochement des conseillers AXA Advisors et des agents MONEY afin d'optimiser sa force de vente. L'intégration des réseaux, menée tambour battant, a pour objectif de créer un réseau plus important qui contrôle une part de marché plus élevée, ainsi qu'un renforcement dans des régions où AXA était peu présent. La base de clientèle est désormais plus large, multipliant les opportunités de ventes croisées, d'autant que l'intégration des deux offres permet de proposer des produits plus compétitifs, notamment sur les risques aggravés. Le soutien régional offert aux agents est également optimisé et la gestion des réseaux plus performante et productive, avec des outils d'aide à la vente encore meilleurs. En outre, la relation avec le courtage est renforcée, grâce à la qualité supérieure des produits et services.

En Asie aussi, former les agents

Pour atteindre son objectif d'accroître significativement sa présence en Asie dans des pays à fort potentiel, AXA a décidé de consolider la relation qui l'unit à ses agents, relais primordiaux avec ses clients. Dans cette perspective, AXA China Region (Hong Kong) a mis en place le programme *Blueprint*, qui combine les meilleures pratiques expérimentées dans le Groupe, particulièrement en Asie, à destination des

agents en termes de carrière, de rémunération, de formation et de service.

Depuis le lancement du programme, en janvier 2004, les agents bénéficient de meilleures opportunités de carrière, grâce à des formations qui permettent d'accéder à des qualifications reconnues, notamment sur le marché chinois. Leur motivation est encouragée par la mise en place d'une politique de rémunération à la performance et d'un système de bonus plus avantageux. Avec l'aide du tout dernier outil d'aide à la vente, *AXA Planner*, ils peuvent explorer avec leurs clients tous les volets de la gestion de patrimoine : projections, modes de paiement...

Blueprint a été déployé en Thaïlande, aux Philippines, à Singapour et en Indonésie, après avoir été adapté aux spécificités locales, et AXA-Minmetals, joint-venture en assurance vie en Chine, a réutilisé le travail d'AXA China Region pour lancer son propre programme *Blueprint* à Shanghai et à Guangzhou (Canton).

Plates-formes de service

Autre élément important dans la démarche de satisfaction du client : les centres de service, dont la mission est double. Ils fonctionnent d'une part comme un outil d'assistance commerciale et sont capables d'accompagner les forces de vente en renseignant les clients sur l'offre. Ces plates-formes assurent également, avec les mêmes avantages, le suivi et le traitement des dossiers sinistres. C'était d'ailleurs l'objectif initial de leur création : décharger les distributeurs de la gestion des sinistres. Dans les deux cas, elles permettent de maîtriser la qualité de service, la disponibilité des interlocuteurs et les horaires d'ouverture de façon beaucoup plus efficace.

De fait, le dossier du client est traité plus rapidement et le commercial AXA peut se concentrer sur le cœur de sa mission : le conseil et la vente. En outre, en Domages, en cas de sinistre, les assurés sont orientés vers les prestataires externes avec lesquels des accords ont été passés, permettant d'assurer aux clients une meilleure prestation et de réduire significativement le coût de prise en charge du sinistre.

Partenariats

Le développement de réseaux et de services adaptés aux clients

- En Indonésie, AXA Mandiri Financial Services est la joint-venture de bancassurance indonésienne du Groupe, en partenariat avec Bank Mandiri. Créée fin 2003, la société détenait déjà 7 % de parts de marché en septembre 2004.

Ce partenariat avec Bank Mandiri donne accès à 6 millions de particuliers et à un modèle de distribution performant et adapté à ses clients. En outre, AXA Mandiri est capable d'augmenter rapidement ses capacités de distribution : en 2004, elle s'est implantée dans 420 agences, en recrutant et en formant des conseillers financiers.

À la mi-2005, 600 agences auront intégré le réseau AXA Mandiri Financial Services. Pour continuer à se développer, la société prépare la création d'équipes commerciales spécialisées sur les segments des

professionnels et de la clientèle haut de gamme.

- Au Royaume-Uni, depuis janvier 2005, les sociétés de services financiers et les réseaux de conseillers indépendants, qui devaient jusqu'alors choisir d'être

indépendants ou exclusifs, peuvent désormais choisir de se lier, par exemple, à quatre ou cinq sociétés fournisseurs de produits et services, ou en sélectionner une seule par ligne d'activité. AXA Life UK en a profité pour conclure, dès 2004, des partenariats avec certains des

meilleurs intermédiaires. Ainsi par exemple, un accord, effectif au 1^{er} janvier 2005, a été conclu avec Britannia, la deuxième société d'épargne et de financement immobilier qui propose la gamme de produits d'AXA Life UK à ses 2,2 millions de clients, via ses 188 succursales.



AXA MESURE

25 %

des clients « extrêmement satisfaits » ou « très satisfaits » souscrivent une police supplémentaire. Le *Customer Scope*, véritable baromètre de la satisfaction client, aujourd'hui déployé dans toutes les entités du Groupe, interroge les clients à l'occasion d'un contact : vente, déclaration de sinistre, renouvellement de contrat, versement d'une prestation... Les suggestions des clients permettent de mettre en place des actions d'amélioration.

La déontologie professionnelle, porteuse de confiance

Notre métier consiste à accompagner nos clients notamment dans la gestion de leurs risques. Il nous conduit donc à prendre des engagements sur le long terme et à les tenir. Une déontologie professionnelle rigoureuse de nos collaborateurs et de nos forces de vente est un élément essentiel des comportements qui entraînent la confiance de nos clients.

Dès 1990, AXA a élaboré un code de déontologie, axé alors principalement sur les conditions d'intervention sur les titres AXA et Finaxa. Depuis, celui-ci n'a cessé d'évoluer avec notamment la mise en place d'une charte anti-blanchiment d'argent en 2002.

Charte de déontologie

Afin de se conformer aux dispositions de la loi Sarbanes-Oxley, une nouvelle charte de déontologie professionnelle a été

adoptée en février 2004. Elle porte sur les règles de conduite professionnelle au quotidien. Les éventualités de conflits d'intérêt, les transactions sur les titres du Groupe et de ses filiales cotées, les règles de confidentialité et de contrôle des informations sensibles, la politique de protection et de sauvegarde de l'information, le traitement des plaintes pouvant émaner de salariés du Groupe, par exemple, y sont traités dans des chapitres spécifiques.

Les codes de déontologie des unités opérationnelles, qui contiennent notamment, en conformité avec les réglementations locales, des dispositions relatives aux méthodes de commercialisation des produits et services et aux pratiques de vente, viennent compléter le dispositif. La déontologie vis-à-vis des clients met l'accent sur la qualité du conseil et la transparence de l'information fournies, la confidentialité des renseignements les concernant, l'équité, mais aussi la lutte contre la fraude et le blanchiment.

AXA AGIT

AML Scoring Tool, un nouvel outil de mesure

Neuf indicateurs clés de performance ont été testés en 2004, portant sur la synergie au sein du Groupe, le respect de la légalité, les paiements, la connaissance des intermédiaires, la connaissance du client, les procédures, l'efficacité et la formation, la politique et le risque pays au regard du blanchiment. Le but de cet outil est d'obtenir une mesure objective des progrès accomplis. Ses résultats ont notamment confirmé l'augmentation des ressources consacrées à la lutte contre le blanchiment.

Lutte anti-blanchiment

AXA est résolument engagé dans la lutte contre le blanchiment des capitaux, partout où le Groupe exerce ses activités et ce, au-delà du strict respect de la législation. L'esprit de cette lutte est consigné dans la charte datant de 2002 qui a été approuvée par le Directoire et le Conseil de Surveillance. Sur la base de cette charte, chaque entité opérationnelle a mis en place des procédures reprenant les principes généraux qui viennent s'ajouter aux réglementations locales applicables. Un responsable anti-blanchiment a été nommé au sein de chaque entité. C'est l'Anti-Money Laundering Officer (AMLO). Sa première mission est de mettre

// PAROLE DE RESPONSABLE

« La lutte contre le blanchiment d'argent se structure rapidement dans le monde, et AXA participe pleinement à ce mouvement. Le séminaire organisé en 2004, qui a rassemblé les correspondants anti-blanchiment de nos différentes entités, a permis aux responsables qui constituent ce réseau de se rencontrer et d'échanger leurs points de vue et leurs expériences. Ces rencontres seront reconduites tous les ans, mais nous sommes tous bien conscients que la lutte contre le blanchiment n'est pas qu'une affaire de spécialistes : elle concerne au premier chef les responsables clients et les équipes de distribution. C'est pourquoi un plan de formation pour les forces de vente a été déployé en 2004. »

Andrew Raftis, Responsable anti-blanchiment du Groupe.



en place la charte, de prévenir et détecter les opérations de blanchiment et de les faire cesser si elles existent. Le réseau est fédéré par un responsable Groupe, qui s'assure de la coordination des actions et fait circuler les informations importantes.

Le principe « connaître le client » est ici essentiel et sous-tend toute transaction. Il se décline également en « connaître l'intermédiaire ». Une attention toute particulière

est portée aux transactions en espèces ou impliquant d'autres instruments monétaires équivalents. La revue et la modification régulières des procédures sont effectuées en fonction de l'expérience acquise.

Contrôle des activités

Le contrôle des activités du Groupe est effectué par trois départements :

■ la Direction Juridique intervient sur tout

sujet de droit, que ce soit en conseil préventif ou a posteriori,

■ la Direction du Risk Management a pour fonction de doter le Groupe des outils et des méthodes permettant une gestion optimale des risques,

■ la Direction de l'Audit Groupe donne au Directoire et au Comité d'Audit du Conseil de Surveillance une vue objective de la qualité des dispositifs de contrôle interne.

2.2

CONSTRUIRE UNE RELATION DE CONFIANCE AVEC NOS PARTENAIRES



→ Chez AXA, ils ont aidé mes parents à investir et comme ça, ils ont pu nous envoyer à l'école mon frère et moi. Che

Les collaborateurs, principale richesse de l'entreprise

50

L'actionnaire, un partenaire essentiel

56

Un dialogue transparent avec les fournisseurs

60

L'écoute, condition d'une relation pérenne

Chez AXA, nous avons la conviction qu'une entreprise ne peut se développer sur le long terme que si elle est capable de gagner la confiance de ses collaborateurs, ses actionnaires et aussi de ses fournisseurs.

La confiance ne s'obtient pas tout de suite. Elle se gagne au fil du temps, grâce à une relation équilibrée, où les partenaires apprennent à se connaître et à se respecter. Construire une relation de confiance suppose également d'être à l'écoute. Et de savoir le rester.

pour répondre aux attentes formulées par les collaborateurs. En 2004, leur mise en œuvre a été intégrée aux objectifs des managers. C'est bien la preuve de l'importance accrue donnée à Scope. Par ailleurs, le Groupe maintient en permanence les structures d'un dialogue social de qualité : le Comité Européen de Groupe (CEG) est sans doute l'un des plus actifs en la matière, notamment du fait d'un périmètre d'actions élargi par rapport à la réglementation.

Information et contacts réguliers

À l'écoute des actionnaires ensuite, non seulement des actionnaires institutionnels, mais également des actionnaires individuels. Ainsi, les instances dirigeantes d'AXA entretiennent des relations suivies avec le Comité Consultatif des Actionnaires Individuels (CCAI), formé par des membres du Cercle des Actionnaires dont chaque actionnaire peut être membre. Quant à l'équipe chargée des relations avec les investisseurs institutionnels, elle multiplie les contacts avec la communauté financière et l'alimente par un flux permanent d'informations.

Équité et transparence

À l'écoute des fournisseurs enfin, où le dialogue se structure notamment par le

biais du programme de management des grands comptes fournisseurs (programme KSAM, *Key Suppliers Account Managers*), qui permet de mettre en place les contacts privilégiés du Groupe avec ses principaux fournisseurs. L'idée est de construire, dans la durée, une relation où chacun trouve son intérêt, afin que le partenaire puisse fournir le service attendu par AXA, dans des conditions acceptables par les deux parties. Équité et transparence sont ici les maîtres mots.



Un dialogue social de qualité

À l'écoute des collaborateurs d'abord. Différents outils permettent de structurer cette écoute. Notamment Scope, un outil de diagnostic du climat social, qui se fonde sur une enquête administrée dans l'ensemble des entités du Groupe, et qui, pour sa septième édition en 2004, a connu une participation record. Après l'analyse des résultats, des plans d'action détaillés sont déterminés

Les collaborateurs, principale richesse de l'entreprise

Dans un métier de service au client, nos collaborateurs, leur expertise et leur motivation constituent notre première richesse. Moteurs du changement, ils sont impliqués dans la démarche d'amélioration continue du Groupe.

AXA AGIT

CAP métiers : la mobilité interne accompagnée

Pour faciliter la mobilité interne de ses 16 000 collaborateurs, cadres et non-cadres, AXA France a créé dès 2002, CAP métiers, un accord collectif qui vise à favoriser l'évolution des collaborateurs, des fonctions administratives vers des fonctions plus commerciales. Ces transferts, réalisés sur la base du volontariat, bénéficient d'un accompagnement en termes de formation. Après une phase de bilan et d'orientation, les candidats suivent une formation de plusieurs mois adaptée à leur nouveau poste, leur intégration dans leur nouvelle fonction étant accompagnée par un tuteur.

L'enjeu principal d'AXA dans le domaine des ressources humaines est de mettre en œuvre une politique à même de fidéliser et de faciliter le recrutement des meilleurs talents. AXA veille également à l'amélioration continue des compétences de ses collaborateurs et à la façon dont elles sont mises en œuvre au quotidien. Enfin, la qualité du climat social est un souci constant, particulièrement en période d'évolution rapide des organisations.

L'engagement par la responsabilisation

L'engagement est un objectif clé de la politique de ressources humaines d'AXA. Il s'appuie notamment sur un style de management très responsabilisant, basé sur la performance et le développement des collaborateurs, dans le respect de valeurs : professionnalisme, innovation, réalisme, esprit d'équipe et respect de la parole donnée. Les objectifs individuels sont clairement fixés lors des entretiens annuels d'évaluation entre chaque collaborateur et son manager. La motivation suppose aussi la diffusion d'une information de qualité sur les grandes priorités de la Société, afin que chaque collaborateur comprenne la stratégie et les objectifs du Groupe, appliqués à son entité et à son

activité. Dans ce domaine, le management et les équipes de communication interne collaborent étroitement pour offrir des supports d'information variés et organiser de multiples opportunités d'échanges.

L'actionnariat salarié est encouragé par le Groupe à travers le programme Shareplan et participe du même objectif d'implication des collaborateurs. En 2004, ils détiennent plus de 5 % du capital d'AXA et un salarié sur deux est actionnaire. Ces chiffres illustrent le degré d'engagement des collaborateurs.

Un dialogue social permanent

La conviction de l'importance du dialogue social est profondément ancrée chez AXA : il participe directement à la stabilité nécessaire à la bonne mise en œuvre de la stratégie de développement. Chaque entité d'AXA organise son dialogue avec les salariés, directement ou avec leurs représentants, de façon régulière. AXA s'est en outre doté d'un Comité Européen de Groupe (CEG), dont l'ampleur des missions en fait une structure sociale d'avant-garde. Il réunit, tous les mois, les représentants du personnel des principales sociétés européennes d'AXA et le Directeur des Ressources Humaines du Groupe. Deux fois par an, Henri de Castries, Président du Directoire d'AXA, y participe.



« Placer les collaborateurs au centre de l'exécution de la stratégie du Groupe est un des éléments constitutifs de notre culture d'entreprise. Une autre composante essentielle de cette culture tient à la très forte faculté d'adaptation des femmes et des hommes et donc des organisations. Adaptation en termes de taille et d'effectifs, car l'entreprise a toujours connu un développement rapide, mais aussi en termes qualitatifs, car son métier a beaucoup changé et continuera à évoluer. »

Alain Rohaut, Directeur des Ressources Humaines du Groupe AXA.

L'équité dans le recrutement et la rémunération

Chez AXA, l'équité de traitement des collaborateurs est en permanence recherchée. Les règles du recrutement, interne comme externe, et de rémunération sont claires. L'organisation tout comme les méthodes de recrutement et de travail ont pour ambition de promouvoir l'égalité des chances et le respect de la diversité, ainsi que la lutte contre toute forme de harcèlement.

La rémunération et les systèmes de reconnaissance sont fondés sur la performance et consistent à individualiser les rémunérations en fonction des compétences et des performances individuelles, via un système de rémunération variable étroitement relié à l'atteinte des objectifs.

La formation, levier de l'amélioration

Les collaborateurs d'AXA s'appuient sur leur manager pour acquérir et renforcer les compétences nécessaires à la réalisation de leurs objectifs et à leur évolution professionnelle. Là encore, l'entretien annuel d'évaluation est l'outil de référence puisqu'il

comprend une partie réservée aux besoins de formation du collaborateur. Le manager et le collaborateur définissent ensemble le plan de formation nécessaire.

Au cours de l'année 2004, plus de la moitié des salariés, commerciaux et non commerciaux, ont suivi au moins une formation. En moyenne, chaque salarié commercial a reçu 3,4 jours de formation, et chaque salarié non commercial 1,8 jour de formation.

Scope, le baromètre interne

Afin de s'assurer du niveau d'intégration des valeurs, du style de management et de la qualité des conditions de travail dans chacune de ses sociétés, AXA a créé en 1993 un outil d'évaluation de son climat social : Scope. Cette enquête est composée de 54 questions. Pour suivre le niveau global de satisfaction de ses collaborateurs, le Groupe a créé un indicateur chiffré stratégique qui est la moyenne arithmétique des indices recueillis sur la totalité des questions Scope pour l'ensemble des sociétés du Groupe. À 38 points en 2004, il augmente de 2 points par rapport à 2003.

AXA S'ENGAGE

Un environnement de travail respectueux de nos collaborateurs : AXA s'efforce de procurer à chaque collaborateur un environnement de travail où, conformément aux textes de référence internationaux (Déclaration universelle des Droits de l'Homme et Règles de l'Organisation Internationale du Travail) et au-delà des réglementations locales, les personnes sont traitées avec respect.

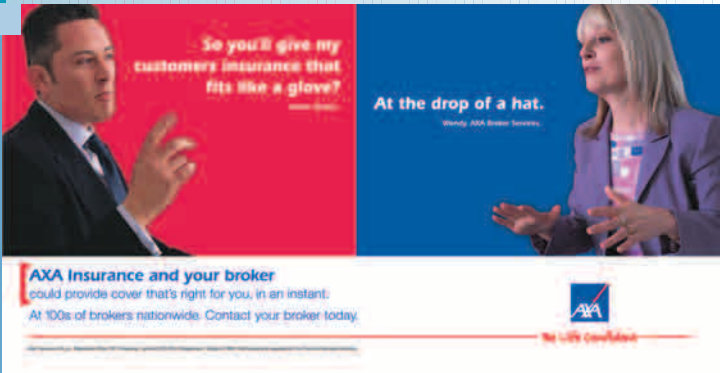
Un style de management responsabilisant axé sur le développement de nos collaborateurs : le style de management AXA valorise l'implication de ses collaborateurs dans la mise en œuvre de la stratégie et l'atteinte des objectifs du Groupe et vise à reconnaître l'engagement et la performance.

Des engagements mesurables avec le baromètre Scope (voir « AXA mesure »).

AXA MESURE

65 203

c'est le nombre de personnes ayant répondu à l'enquête Scope en 2004, l'outil d'évaluation du climat social créé par AXA en 1993. Adressée à l'ensemble des salariés et administrée par Internet, l'enquête confirme la bonne compréhension par les collaborateurs des orientations stratégiques du Groupe, ainsi qu'une adhésion de plus en plus grande à celles-ci.



L'implication des collaborateurs
En Grande-Bretagne les collaborateurs ont participé à une vaste campagne de communication externe.

* Traduction des textes du visuel :

- Homme : « Ainsi, vous proposeriez à mes clients une assurance qui leur va comme un gant ? »
- Femme : « En un tour de main. »
- AXA Insurance et votre courtier peuvent vous proposer en un clin d'œil l'assurance qu'il vous faut. Vous pouvez compter sur un réseau de plusieurs centaines de courtiers à l'échelle nationale. Prenez contact dès aujourd'hui avec votre courtier.

Le taux de réponses au sondage est très élevé pour ce genre d'exercice. En 2004, plus de 65 000 questionnaires ont été complétés (soit 81 % des questionnaires envoyés) : ses résultats sont donc très représentatifs de la réalité de l'entreprise. Les résultats font l'objet d'analyses détaillées (2 400 groupes d'analyse en 2004) et servent de base à des plans d'action locaux. Depuis 2004, le Comité Exécutif du Groupe veille à la qualité de la mise en œuvre des plans d'action des entités, preuve de l'importance accrue accordée à Scope.

Les collaborateurs d'AXA UK portent haut l'image de leur société

Au final, les collaborateurs du Groupe sont très impliqués dans le développement de leur entreprise. Après l'Irlande et la France en 2003, c'est l'entité britannique qui a lancé en 2004 une vaste campagne de communication, déclinée en presse, télévision et sur Internet, dont le parti pris est de mettre en scène les collaborateurs d'AXA. Aux questions posées par un client, un distributeur ou un partenaire commercial, ils apportent une réponse en présentant un produit ou un service sous une forme humoristique. Le projet a fait

Programme

AXA Financial défend la diversité

AXA Financial a créé un conseil, le *Diversity Advisory Council*, qui rassemble 11 collaborateurs, 2 membres du Comité Exécutif et Kip Condon, son Directeur Général. Son rôle est d'établir, avec l'aide du département Ressources Humaines, des programmes relatifs à la diversité

dans les domaines du recrutement, du développement, de la rétention des collaborateurs de talent appartenant à des groupes minoritaires, ainsi qu'à la sensibilisation des publics externes tels que les clients et les fournisseurs. Un choix qui allie respect actif des diversités et performance : les com-



munautés hispaniques, noires et asiatiques formeront 28 % de la population

active aux USA d'ici 2008. Autant de clients potentiels à convaincre.

Améliorations



Faire un pas de plus vers le client



En Irlande, AXA a lancé en avril 2004 GEM (*Going the Extra Mile*, « faire le pas de plus »), un programme ambitieux qui

visait à augmenter la satisfaction du client pour mieux le fidéliser. Il se décline en quatre objectifs :

- créer chez les collaborateurs un véritable « esprit d'innovation »,
- établir un programme spécifique pour l'amélioration du travail,
- mettre en place un nouveau processus de gestion des réclamations, afin de délivrer le meilleur service dès le premier contact,
- développer un système de reconnaissance et de rémunération des collaborateurs s'étant distingués pour leurs efforts parti-

culiers en vue de délivrer le meilleur service. Chaque collaborateur a reçu pour objectif de proposer et de mettre en œuvre, rapidement et au moindre coût, une idée simple, conforme aux vœux du client. Cette année, plus de 1 100 idées nouvelles, en accord avec le programme, ont été proposées. 98 % des collaborateurs ont eu des idées d'amélioration, et près de 60 % les ont mises en place.

l'objet d'un véritable engouement chez les collaborateurs d'AXA UK. Quelque 800 volontaires, soit 10 % des salariés, ont participé au casting national... Une illustration de l'adhésion des collaborateurs à la stratégie d'AXA.

Commentaires des données sociales (pp. 54-55)

Le Groupe emploie à fin 2004 près de 90 000 salariés, 65 % d'entre eux travaillant en Europe. Cet effectif est plutôt stable par rapport à 2003, résultat d'une progression en Amérique (intégration de MONY), d'une légère progression en Asie, essentiellement en Inde et Indonésie, et d'un recul en Europe.

La baisse du nombre des distributeurs exclusifs, qui passe de 23 033 en 2003 à 22 191 en 2004, est essentiellement le résultat d'une plus grande sélectivité appliquée au sein du réseau de distributeurs aux États-Unis et, au passage, en Asie, d'un nombre important d'agents exclusifs au statut de courtiers.

À 8 % en 2004, le turnover volontaire des salariés non commerciaux se situe à un niveau raisonnable ; il est plus important, 22 %, pour les salariés commerciaux.



*Claude Brunet,
membre du Directoire.*

AXA RÉCOMPENSÉ

Le prix de l'actionnariat salarié

Le 19 novembre 2004, AXA a gravi la troisième marche du podium du grand prix de l'actionnariat salarié en France, qui récompense les entreprises du CAC 40 et du SBF 120 ayant développé l'actionnariat salarié de manière significative et responsable. Jugées sur une grille de questions allant de la gestion de l'épargne à l'information en passant par la participation des salariés actionnaires à la marche de l'entreprise, les sociétés en lice ont dû faire face à une batterie de questions très pointues. La qualité de l'information et la présence d'un représentant des salariés actionnaires au Conseil de Surveillance ont été des arguments déterminants.

Données sociales 2004

EFFECTIF AU 31 décembre 2004	ÉVOLUTION		
	2004	2004/2003	2003
Salariés non commerciaux	74 463	- 0,9 %	75 119
Directeurs	2 111	- 5,6 %	2 236
dont hommes	81 %		79 %
dont femmes	19 %		21 %
Managers	16 837	0,5 %	16 751
dont hommes	61 %		62 %
dont femmes	39 %		38 %
Employés	55 515	- 1,1 %	56 132
dont hommes	40 %		40 %
dont femmes	60 %		60 %
Salariés commerciaux	15 464	- 1,4 %	15 681
dont hommes	59 %		61 %
dont femmes	41 %		39 %
TOTAL SALARIÉS	89 927	- 1,0 %	90 800
Distributeurs exclusifs	22 191	- 3,7 %	23 033
dont hommes	80 %		79 %
dont femmes	20 %		21 %
EFFECTIF TOTAL	112 118	- 1,5 %	113 833
dont hommes	54,4 %		54,8 %
dont femmes	45,6 %		45,2 %
ÂGE MOYEN DES SALARIÉS (EN ANNÉES)	40		40
Salariés non commerciaux	40		40
Salariés commerciaux	42		40
ANCIENNETÉ MOYENNE (EN ANNÉES)	-		-
Salariés non commerciaux	12,7		12,4
Salariés commerciaux	7,9		8,0
EFFECTIF TEMPORAIRE (SALARIÉS)	3 715	- 0,5 %	3 733
NOMBRE DE COLLABORATEURS HANDICAPÉS	1 012	- 3,4 %	1048
RÉMUNÉRATIONS	2004	2004/2003	2003
Masse salariale totale en euros (tous salariés)	4 688 006 022	6,7 %	4 395 536 622
Ratio masse variable/masse totale	16 %		16 %
Nombre de bénéficiaires de stock-options	3 690	16,4 %	3 169

MOUVEMENTS DE PERSONNEL	ÉVOLUTION		
	2004	2004/2003	2003
Salariés non commerciaux	-		-
Recrutements externes (contrats à durée indéterminée)	7 501	29,2 %	5 805
Contrats temporaires convertis en contrats à durée indéterminée	983		733
Départs	10 353	2,3 %	10 117
<i>dont licenciements</i>	24,6 %		28,4 %
<i>dont démissions</i>	57,8 %		51,0 %
<i>dont autres départs (retraite, autres, etc.)</i>	17,6 %		20,6 %
Évolution de l'emploi dans l'année (recrutements externes + contrats temporaires convertis en contrats à durée indéterminée – départs)	- 1 869		- 3 579
Turnover volontaire	8,01 %		N/D
Salariés commerciaux	-		-
Recrutements externes (contrats à durée indéterminée)	4 027	- 10,5 %	4 497
Contrats temporaires convertis en contrats à durée indéterminée	70		0
Départs	4 106	- 8,0 %	4 465
<i>dont licenciements</i>	13,6 %		43,1 %
<i>dont démissions</i>	82,3 %		54,0 %
<i>dont autres départs (retraite, autres, etc.)</i>	4,2 %		2,8 %
Évolution de l'emploi dans l'année (recrutements externes – départs)	- 10		31
Turnover volontaire	21,72 %		N/D

FORMATION	2004	2004/2003	2003
Nombre moyen de jours de formation par salarié	-		-
Salariés non commerciaux	1,8 ⁽¹⁾		2 ⁽³⁾
Salariés commerciaux	3,4		6 ⁽⁴⁾
% de salariés ayant suivi au moins une formation	-		-
Salariés non commerciaux	55 % ⁽¹⁾		63 % ⁽³⁾
Salariés commerciaux	51 %		60 % ⁽⁴⁾

TEMPS DE TRAVAIL - ABSENTÉISME	2004	2004/2003	2003
Nombre moyen de jours travaillés par an	229		226
Nombre moyen d'heures travaillées par semaine (salariés non commerciaux, employés)	36		34
% effectif temps partiel (hors vendeurs salariés)	11,0 %		10,8 %
Taux d'absentéisme tous salariés	-		-
Salariés non commerciaux ^(a)	4,9 % ⁽²⁾		4,6 % ⁽⁵⁾
<i>dont absence pour maladie</i>	77 %		80 %
<i>dont absence pour accident de travail</i>	1 %		2 %
<i>dont absence pour maternité</i>	21 %		19 %
Salariés commerciaux ^(b)	2,9 %		3,2 %

(a) Calculé en 2004 sur une base d'ETP moyen, en 2003 sur une base d'effectif moyen au 31 décembre.

(b) Calculé en 2004 et 2003 sur une base d'effectif moyen au 31 décembre.

(1) Calculé sur un périmètre de 90 % des effectifs salariés non commerciaux Groupe.

(2) Calculé sur un périmètre de 78 % des effectifs salariés non commerciaux Groupe.

(3) Calculé sur un périmètre de 86 % des effectifs salariés non commerciaux Groupe.

(4) Calculé sur un périmètre de 60 % des effectifs salariés commerciaux Groupe.

(5) Calculé sur un périmètre de 77 % des effectifs salariés non commerciaux Groupe.

L'actionnaire, un partenaire essentiel

Parce que la stabilité de l'actionnariat est indispensable à une entreprise qui veut créer de la valeur sur le long terme, AXA considère ses actionnaires comme des partenaires clés de sa stratégie de développement.

Les actionnaires, qu'ils soient individuels ou institutionnels, sont considérés par AXA comme des partenaires essentiels. Leur fidélité dans la durée donne au Groupe le temps nécessaire pour mettre en œuvre sa stratégie. L'attractivité du titre AXA est également un facteur clé pour le développement du Groupe. Aussi, AXA s'attache à fournir à ses actionnaires une information claire, complète et sûre, qui corresponde aux besoins de chacun, quel que soit son niveau d'expertise. Afin de mieux répondre à ces objectifs, AXA consacre des ressources significatives pour établir une relation transparente et de longue durée avec les investisseurs, qu'ils soient individuels ou institutionnels.

Une relation de confiance avec tous les actionnaires

AXA apporte une attention toute particulière à la qualité de l'information donnée à tous ses actionnaires et s'efforce d'établir avec eux une relation de confiance et de proximité en s'appuyant sur des équipes spécialisées disponibles pour répondre à leurs demandes.

Parmi les outils d'information mis à la disposition des actionnaires, le Rapport Annuel, le Rapport d'Activité et de Développement Durable, les présentations semestrielle et annuelle des résultats et les suppléments financiers sont des éléments de référence. Le Groupe AXA a récemment amélioré la conception, le design et le contenu de son

site corporate, www.axa.com. Toutes les informations officielles produites et diffusées par les équipes de communication financière et de communication aux actionnaires individuels sont disponibles sur ce site, qui retransmet également, en direct, les présentations des résultats et l'Assemblée Générale.

Actionnaires individuels : un dialogue permanent

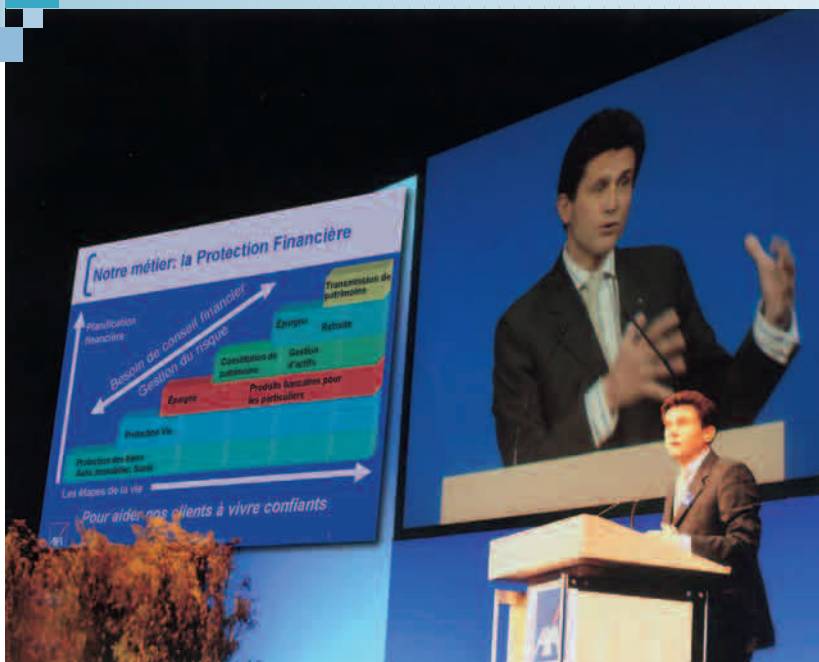
Les actionnaires individuels ont connaissance des informations majeures concernant AXA, grâce aux encarts publiés dans la presse économique et patrimoniale. En outre, chaque actionnaire, dès lors qu'il détient une action, peut adhérer au Cercle des Actionnaires : il reçoit alors les supports d'information et les invitations aux événements destinés spécifiquement aux actionnaires individuels.

Par ailleurs, la qualité de l'information et des supports de communication envoyés aux actionnaires individuels fait l'objet d'un dialogue permanent et d'une recherche d'amélioration constante avec le Comité Consultatif des Actionnaires Individuels (CCAI). Composé de quinze membres volontaires issus du Cercle des Actionnaires et renouvelé par tiers tous les deux ans, le CCAI s'est réuni deux fois en 2004 en présence des dirigeants du Groupe. Ces rencontres sont suivies de réunions de travail avec les responsables de la communication avec les actionnaires individuels.

Deux nouvelles éditions

À destination des actionnaires, ces deux supports ont été lancés en 2004 en remplacement de la *Lettre du Cercle des Actionnaires*.





Réunion d'actionnaires à Lyon

L'idée d'aller à la rencontre des actionnaires individuels en région a été exprimée par un membre du Comité Consultatif des Actionnaires Individuels en 2004, conscient qu'une grande partie des actionnaires individuels était souvent dans l'impossibilité de se déplacer jusqu'à Paris pour l'Assemblée Générale qui réunit chaque année les dirigeants de l'entreprise. Près de 700 personnes sont venues écouter Henri de Castries, Président du Directoire, à Lyon, le 3 novembre. Un sondage a été réalisé en fin de réunion, auquel près de 130 personnes ont répondu, soit environ 20 % des actionnaires présents. 55 % se sont déclarés satisfaits, 38 % très satisfaits et 47 % étaient prêts à se renforcer sur le titre.

De plus, c'est dans ce cadre que deux nouveaux supports de communication écrite ont été créés et lancés en 2004 en remplacement de la *Lettre du Cercle des Actionnaires* :

- *L'Essentiel* est un triptyque avec trois numéros par an, diffusé à l'occasion de la publication des résultats semestriels et annuels et de l'Assemblée Générale ;
- *Horizon*, qui paraît également trois fois par an, publie des sujets de fond sur la stratégie du Groupe et la vie du titre.

Des réunions de présentation, largement suivies, se tiennent tous les ans dans différentes villes françaises. Henri de Castries, Président du Directoire, est intervenu le 3 novembre 2004 devant 700 personnes réunies à Lyon.

En outre, depuis deux ans, AXA est présent au salon Actionaria, qui rassemble à Paris tous les ans, en novembre, les principales sociétés du CAC 40. 30 000 actionnaires s'y déplacent pour suivre des programmes de conférences et rencontrer les sociétés cotées sur leur stand.

Investisseurs institutionnels : équipes et outils de communication dédiés

Des contacts réguliers sont entretenus avec les investisseurs institutionnels. Les dirigeants d'AXA et l'équipe chargée des relations avec les investisseurs consacrent beaucoup de temps à rencontrer la communauté financière et à échanger avec elle.

Présentation des résultats

AXA organise des réunions de présentation deux fois par an, pour annoncer les résultats semestriels et annuels, à Paris et à Londres, auxquelles les membres du Directoire participent.

Road shows

À la suite de ces réunions de présentation, AXA va à la rencontre des investisseurs institutionnels dans les principales places financières internationales, pour commenter les résultats et présenter la stratégie du Groupe. Par exemple, en 2004, le Groupe a effectué 35 journées de road shows, dans plus de 20 villes, situées dans 13 pays différents.

AXA S'ENGAGE

- Des performances opérationnelles parmi les meilleures du secteur.
- Un gouvernement d'entreprise de qualité.
- Une information complète et transparente.

NB : Les éléments relatifs aux performances opérationnelles du Groupe et au Gouvernement d'Entreprise sont traités dans la partie « Le Groupe, faits et chiffres 2004 » du présent rapport.

Interview

3 questions à Marie-Axelle Bouclier, membre du CCAI

(Comité Consultatif des Actionnaires Individuels)

Quels sont les éléments qui ont motivé votre candidature au CCAI ?

M.-A. B. : Enseignante en finances et en économie, je suis toujours de près l'activité des entreprises dont je suis actionnaire. J'étais depuis quelques années membre du Cercle des Actionnaires, lorsqu'en 2000, un appel à candidature a retenu mon attention. J'ai donc écrit en manifestant mon intérêt pour participer au CCAI.

Comment avez-vous été sélectionnée ?

M.-A. B. : Après ce premier contact, j'ai eu un entretien téléphonique avec le service de la communication actionnaires individuels d'AXA, à la suite duquel je suis devenue membre du CCAI pour une durée de six ans. Le Comité se réunit deux fois par an, pendant une journée entière.

Comment se déroulent ces journées ?

M.-A. B. : La matinée est consacrée à un exposé de la situation du Groupe, auquel participent systématiquement Claude Bébear, Henri de Castries et d'autres membres du Directoire. Ils présentent les chiffres clés,



mais aussi la stratégie, les outils et les grands chantiers du Groupe sur les aspects humains, commerciaux, techniques et environnementaux. Pendant ces quatre heures de travail, je suis toujours frappée de la disponibilité, de la qualité de l'écoute et de l'attention évidente que nous portent les dirigeants d'AXA. Les questions sont très libres, car nous sommes en comité restreint. L'après-midi est consacrée à une séance de travail avec les responsables de la communication actionnaires. Ils testent par exemple si la communication est bien comprise, et nous travaillons ensemble à améliorer la clarté de l'information diffusée.

AXA RÉCOMPENSÉ

Une communication financière régulièrement saluée

Avril 2004 : L'étude *Institutional Investor* classe AXA au premier rang du secteur de l'assurance en Europe et au premier rang des sociétés françaises toutes activités confondues pour la qualité de sa communication financière vis-à-vis des investisseurs institutionnels.

Juin 2004 : Thomson Extel Survey classe AXA à la première place du secteur de l'assurance en Europe, pour la qualité de sa communication financière.

Lors de l'acquisition de MONY, *IR Magazine* a décerné à AXA le titre des meilleures relations avec les investisseurs institutionnels pendant une opération de fusion-acquisition.

Conférences sectorielles

AXA participe également à des conférences à travers le monde, pour développer et discuter de sa stratégie, de son positionnement et de sa vision de son secteur d'activité. En 2004, AXA a participé à 16 manifestations, dans 8 villes différentes, situées dans 6 pays.

Présentations régionales et présentations Groupe

Dans un souci d'améliorer la connaissance de ses différentes activités, AXA organise, depuis 2002, des présentations spécifiques par pays, pour illustrer la mise en œuvre de la stratégie du Groupe dans les pays où il

est présent, et pour exposer les réussites, les défis et les opportunités auxquels il est confronté. En 2004, trois présentations ont porté sur les entités de la zone Méditerranée, des États-Unis et du Japon.

Toutes les présentations, sur les résultats ou sur le Groupe, sont diffusées en direct sur le site www.axa.com, ou peuvent être suivies via des applications de téléconférence. Toutes les interventions dans le cadre de conférences sectorielles sont également disponibles sur le site.

Un flux permanent d'informations

Outre les contacts réguliers organisés avec les investisseurs institutionnels, AXA s'efforce d'alimenter la communauté financière avec un flux permanent d'informations.

Des communiqués de presse et des alertes e-mail

AXA communique de façon régulière avec la communauté financière, sous la forme de communiqués de presse, pour les annonces concernant le Groupe, ou à travers un système d'alertes e-mail pour les annonces concernant les entités qui le composent. Toutes les personnes désireuses de recevoir ces informations peuvent intégrer la base de données des investisseurs institutionnels d'AXA.

Site Web

Une section spécifique du site, destinée aux investisseurs institutionnels a été développée. Elle intègre l'essentiel de l'information dont la communauté financière a besoin.

Une équipe consacrée aux relations avec les investisseurs

Basée à Paris et à New York, la Direction de la Communication Financière maintient des relations permanentes avec les analystes des sociétés de courtage, les responsables de fonds et les analystes de sociétés d'investissement, ainsi qu'avec les représentants des agences de notation. Cette équipe fournit des informations régulières et complètes sur tous les événements qui impactent les opérations et les performances d'AXA, et ses membres sont toujours disponibles pour répondre aux questions.

Un dialogue transparent avec les fournisseurs

En maintenant un dialogue permanent avec ses fournisseurs, AXA entend non seulement les sélectionner en fonction du rapport qualité/prix de leurs produits et services, mais aussi maintenir avec eux une relation durable.

Le montant des achats effectués par AXA à travers le monde dans tous les domaines représente 3,9 milliards d'euros par an pour les technologies de l'information et les moyens généraux, auxquels il conviendrait d'ajouter plus de 10 milliards d'euros d'achats effectués pour servir les prestations d'assurance. Une telle activité confère une responsabilité, car elle implique un rôle d'agent économique de tout premier plan. Quelques grandes règles visent à optimiser l'efficacité de nos négociations et la qualité de notre relation avec nos fournisseurs.

Déontologie professionnelle

Par ailleurs, AXA entend que ses collaborateurs soient irréprochables dans leur méthode de travail avec les fournisseurs.

Une charte de déontologie « achats » résume les obligations à respecter par les acheteurs. Signée par les 33 acheteurs de la Direction des Achats Groupe, cette charte fait également l'objet d'une information auprès de l'ensemble des équipes Achats dans toutes les entités ou d'une déclinaison locale et d'une signature individuelle d'adhésion à ces obligations. Elle porte notamment sur les points suivants :

- équité et mise en concurrence : l'acheteur s'engage à consulter de façon équitable l'ensemble des acteurs potentiels du marché sur tout marché important ;
- neutralité : interdiction d'accepter quelque rémunération ou cadeau personnel que ce soit de la part de fournisseurs, actuels ou potentiels, susceptibles d'altérer l'objectivité de leur jugement ;

■ réserve : les offres faites à AXA, ainsi que le contenu des contrats signés avec les fournisseurs et sous-traitants sont strictement confidentiels ;

■ transparence et traçabilité : l'ensemble des éléments ayant abouti à une décision d'achat doit être consigné dans un document conservé, au moins pendant la durée de l'amortissement du bien acquis et pendant la durée de validité du contrat.

Développement du dialogue

Le dialogue suivi est la clé d'une relation de qualité. Il présente le double avantage de régler en amont les éventuels problèmes et d'autre part de travailler à l'optimisation des prestations. C'est dans cet objectif que la Direction des Achats a mis en place le management des grands comptes fournisseurs, le programme des KSAM (*Key Suppliers Account Manager*), qui concerne aujourd'hui une vingtaine des principaux fournisseurs du Groupe. Cette procédure de globalisation, et non de centralisation, vise à optimiser les procédures et les coûts.

Équité et transparence

Dans toutes ses procédures de sélection de fournisseurs et de dépouillement des appels d'offres, AXA n'exclut a priori aucun fournisseur. Dans la grille d'analyse d'une procédure achat, les éléments pris en

AXA S'ENGAGE

- Entretenir une relation de qualité, en respectant une déontologie « achats », en respectant les délais de paiement, en dialoguant de façon suivie afin de renforcer en permanence nos relations.
- Inciter nos fournisseurs à développer un comportement socialement et environnementalement responsable.



Le programme KSAM

Il couvre aujourd'hui une vingtaine des principaux fournisseurs du Groupe.

compte en priorité sont la réponse aux attentes des destinataires du bien ou du service recherché, le prix de celui-ci et l'environnement de travail.

Par ailleurs, afin d'assurer la traçabilité des processus de sélection, ces éléments sont conservés, comme le prévoit la charte de déontologie.

De nouveaux outils de sélection

Un certain nombre d'outils sont en cours d'élaboration. Ils doivent permettre, après finalisation des procédures de tests et validation, de franchir une étape supplémentaire dans la mise en œuvre des engage-

ments de développement durable du Groupe. Une clause concernant le respect par le fournisseur et ses filiales des quatre principes définis par l'OIT (Organisation Internationale du Travail) portant sur la liberté d'association, le travail forcé, le travail des enfants et la discrimination est ainsi en procédure de test. L'objectif est d'initier le cercle vertueux du développement durable. Les relations privilégiées entretenues avec les fournisseurs conduisent en effet à vouloir leur faire partager la conviction que la pérennité de leur activité et la qualité de leurs prestations passent aussi par un comportement socialement et environnementalement responsable.

AXA MESURE

33 %

des achats sont effectués auprès d'une vingtaine de fournisseurs. Le programme KSAM (*Key Suppliers Account Management*) est conçu sur le modèle des structures grands comptes clients, avec un ou deux acheteurs, interlocuteurs de chacun de ces principaux fournisseurs. Trois domaines sont distingués : technologies de l'information (informatique et téléphonie, en services et en équipements), moyens généraux (transport aérien, location de voitures, restauration d'entreprise, fourniture de papier...) et achats « assurantiers » (prestations d'assurance telles que pare-brise...).

2.3

RESPECTER LE MONDE QUI NOUS ENTOURE



→ Quand mon père était malade, c'est AXA qui a pris soin de lui. Quand mon père était malade, c'est AXA qui a pr

Une action au cœur de la cité
La préservation de l'environnement

64
68

Une entreprise responsable

Notre métier, la Protection Financière, participe au développement économique et social des sociétés dans lesquelles nous l'exerçons et au sein desquelles vivent nos clients, nos collaborateurs et nos actionnaires. C'est pourquoi nous nous attachons à l'exercer de façon responsable. Mais agir de la sorte, c'est aussi mettre de l'expertise et des ressources à la disposition de la communauté au travers d'actions qui prolongent nos activités professionnelles.

Nous entendons exercer notre métier de façon responsable, en respectant partout dans le monde les mêmes valeurs et les mêmes engagements vis-à-vis de nos partenaires. Ces engagements, ces valeurs, nous nous donnons les moyens de les faire partager au sein de notre Groupe. Ainsi, nous avons

les deux filiales spécialisées dans la gestion d'actifs, ont adopté des procédures formelles. Elles considèrent la transparence comme un élément important d'un bon gouvernement d'entreprise. La structure du Conseil d'Administration, la défense des droits des actionnaires sont ainsi des points d'attention particuliers.

Notre responsabilité, nous savons également l'exercer vis-à-vis des générations futures, en participant notamment aux actions de préservation de l'environnement, en tant qu'acteur direct, mais aussi indirect via nos activités d'assureur et de gestionnaires d'actifs.

Par ailleurs, nous avons développé des actions de mécénat en relation avec notre métier, et ce, dans les domaines du soutien des personnes, du financement de l'éducation ou encore de la protection et de la transmission du patrimoine culturel. De même, compte tenu de l'expertise acquise dans l'exercice de notre métier, nous nous engageons dans des actions de prévention.

Enfin, notamment en signant le *Global Compact* ou en rejoignant la *Finance Initiative* du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (UNEP FI), AXA entend jouer un rôle actif au sein d'instances internationales.

structuré notre organisation de façon à pouvoir contrôler l'application de l'ensemble du dispositif visant à respecter les réglementations et la déontologie professionnelle.

Dans le cadre de notre activité de gestionnaire d'actifs, notre Groupe a également la responsabilité d'exercer ses droits de vote en assemblée générale. Pour ce faire, AXA Investment Managers et Alliance Capital,



Alliance Capital et AXA Investment Managers, des actionnaires impliqués

Les assemblées générales annuelles sont fondamentales dans la relation entre une société et ses actionnaires. Le Conseil d'Administration et les dirigeants doivent y rendre des comptes sur les performances de l'entreprise. C'est le lieu où ils sont mandatés par les actionnaires pour gérer l'avenir. Il est donc primordial d'exercer sa responsabilité de société de gestion en votant lors de ces assemblées. Dans nos deux entités de gestion d'actifs, des comités qui regroupent des gestionnaires de fonds, ont été mis en place. Ils attendent des sociétés dont AXA est actionnaire qu'elles atteignent ou dépassent les normes locales de bonnes pratiques, ou qu'elles fournissent une justification satisfaisante des raisons pour lesquelles des facteurs spécifiques n'ont pas permis de les appliquer. Ainsi, en 2004, AXA IM a voté à l'occasion de 694 assemblées ; et pour 188 d'entre elles, des votes « contre » et/ou des abstentions ont été émis.

Une action au cœur de la cité

La Protection Financière des particuliers, des entreprises ou des collectivités place AXA au cœur des sociétés où nous exerçons notre activité. Cette interaction permanente et étroite avec la société civile nous confère des droits et des devoirs : participer à la vie de la cité, agir en entreprise responsable, développer des actions de mécénat, faire profiter la communauté de notre expertise, notamment en matière de prévention.

L'engagement d'AXA dans la société civile prolonge naturellement notre métier qui consiste à protéger les individus et les entreprises, mais également leur patrimoine.

Le Groupe a formalisé sa politique de mécénat, qui se décline autour de trois grands axes : bénévolat social, mécénat sociétal et mécénat culturel et patrimonial.

AXA Atout Cœur, le bénévolat social

La volonté d'implication de nos collaborateurs a rejoint notre certitude que le soutien et les échanges humains étaient essentiels dans des engagements de nature sociale. AXA Atout Cœur est un programme créé

en 1991. Son rôle est d'établir le lien entre les besoins humains et financiers des associations et les collaborateurs d'AXA qui souhaitent agir bénévolement. Les collaborateurs de chaque société du Groupe décident des thématiques d'actions dans lesquelles ils souhaitent s'engager. En France, par exemple, ce sont l'aide aux personnes handicapées, la lutte contre le sida, la lutte contre la toxicomanie et l'insertion sociale et professionnelle. Aux États-Unis, les actions sont focalisées sur le thème de l'éducation.

Aujourd'hui, la plupart des sociétés du Groupe disposent de leur structure et de leur responsable AXA Atout Cœur, et chaque année, près de 18 000 collaborateurs dans

le monde mettent à la disposition des associations leurs compétences, leur temps et leur générosité afin de soutenir, notamment, des personnes défavorisées, handicapées ou souffrant d'exclusion.

Partout, AXA accompagne ses collaborateurs dans leurs actions de bénévolat, en mettant à leur disposition du matériel, des moyens logistiques et des subventions correspondant à des opérations bien identifiées.

Tous les quatre ans, une opération internationale est organisée, impliquant l'ensemble du réseau AXA Atout Cœur. En 2004, le « AXA Challenge » international s'est pour la première fois focalisé sur un thème unique : « sport et handicap ».

AXA AGIT

25 000 \$ pour poursuivre ses études

Aux États-Unis, AXA Foundation finance depuis 2002 *The AXA AchievementSM Scholarship*. En 2004, un des éléments du programme avait pour but d'offrir une bourse d'études d'un montant de 10 000 dollars à un étudiant par État, y compris Washington DC et Porto Rico. Parmi les 52 AXA *Achievers* sélectionnés, 10 reçoivent en plus une bourse nationale complémentaire de 15 000 dollars. Ce projet a bénéficié d'un partenariat avec le prestigieux magazine *US News & World Report*.



Challenge 2004



Les collaborateurs s'impliquent pour « Sport et Handicap »

Dans le cadre d'AXA Challenge 2004, de multiples actions ont été organisées, impliquant de nombreux collaborateurs. Dans certains pays comme au Canada, en France, au Japon ou encore en Malaisie et en Nouvelle-Zélande, les actions des bénévoles visaient à lever

des fonds pour soutenir les fédérations nationales handisport dans le cadre des Jeux Paralympiques à Athènes. Elles ont permis de contribuer à l'entraînement de près de 160 athlètes et à la participation de 53 autres aux Jeux. Dans les autres pays, les actions entreprises avaient pour

but d'aider directement des associations locales pour leurs actions consacrées au développement de la pratique sportive des personnes handicapées en contribuant, par l'engagement des bénévoles, à l'achat d'équipements ou à l'organisation de manifestations sportives.

Le mécénat sociétal : éducation...

Au-delà de l'implication individuelle ou collective de ses salariés, AXA subventionne des programmes d'éducation. Aux États-Unis par exemple, où le coût des études progresse trois fois plus vite que l'inflation, AXA Foundation contribue au financement d'études par l'attribution de bourses. L'AXA AchievementSM Scholarship Program concentre sur un seul et même projet les efforts de parrainage d'AXA Financial. Son objectif ? Offrir des bourses d'études à des étudiants universitaires qui se signalent par leur rigueur et leurs résultats scolaires mais aussi par leur sens de la communauté et leur implication dans des activités parascolaires.

Sur ce même thème, AXA a par ailleurs développé de nombreuses initiatives depuis plusieurs années en Chine. Parmi les contributions significatives de l'année 2004, on peut relever les aides versées au centre de recherche de l'AXA Fudan Université, le parrainage de la *China European International Business School* (CEIBS), une des meilleures écoles de commerce d'Asie, créée avec l'aide de l'Union européenne. Enfin, AXA a conti-

nué, et continuera également en 2005, à financer la chaire AXA-HEC de management international à Tsinghua-SEM (*School of Economic Management*). La création de cette chaire en 2003 s'inscrit dans le cadre d'une coopération qui ne cesse de se développer depuis l'entrée de Claude Bébéar, Président du Conseil de Surveillance d'AXA, au Conseil d'Orientation de cette prestigieuse université.

Par ailleurs, depuis 1996, AXA finance de façon continue la *China Foundation for Development of Financial Education* (CFEDF), créée en 1992 sous l'égide de la Banque centrale chinoise et du ministère des Affaires civiles. Cette fondation attribue des bourses pour les étudiants les plus nécessiteux.

... et prévention

Dans d'autres pays, les actions en faveur de la prévention des accidents sont privilégiées. En France, la législation oblige les assureurs à consacrer 0,5 % du montant des primes responsabilité civile de leurs contrats d'assurance automobile à des actions de prévention. Dès 1988, AXA France a décidé d'utiliser ces fonds de façon proactive, en créant AXA Prévention.

AXA AGIT

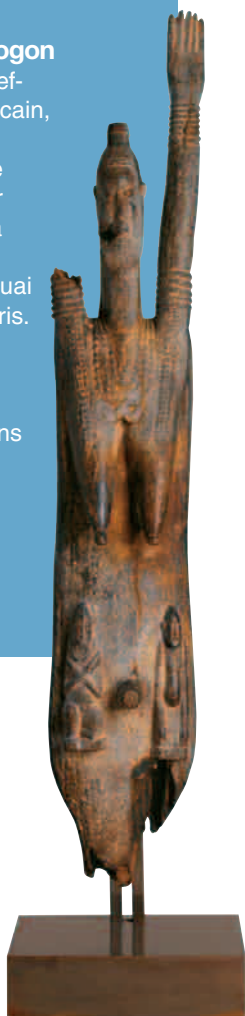
- Nombre de collaborateurs bénévoles : 17 500, soit 16 % de l'effectif total du Groupe.
- Nombre d'actions : environ 2 400, organisées avec près de 1 100 associations.
- Estimation du budget annuel 2004 du mécénat : environ 14 millions d'euros.

AXA S'ENGAGE

- Développer des actions de mécénat en relation avec notre métier.
- Faire profiter la communauté de notre expertise, notamment en matière de prévention.

La statue du pays Dogon

Véritable chef-d'œuvre africain, cette statue a été offerte en 2004 par AXA et sera exposée au musée du quai Branly à Paris. Ce musée présentera les arts et civilisations d'Afrique, d'Asie, d'Océanie et des Amériques.



Association à but non lucratif, AXA Prévention contribue au développement des comportements responsables, en menant chaque année une campagne nationale et en intervenant sur l'ensemble du territoire français avec des actions locales d'envergure.

Ces actions visent à sensibiliser et éduquer aux risques les assurés AXA, les collaborateurs ou le grand public, avec comme objectif que chacun adapte son comportement pour préserver sa propre sécurité et celle des autres, pour réduire le nombre et la gravité des accidents.

Maître mot de chaque action engagée par AXA Prévention dans cette cause d'intérêt général, la pédagogie est au cœur des messages développés par l'association. En 2004, une campagne radio destinée aux jeunes conducteurs les incitait à participer aux stages de conduite. Pour les motards, un plan de prévention important a été mis en place.

En effet, aujourd'hui, un des combats prioritaires est l'engagement dans la prévention des accidents de la route chez les jeunes, victimes les plus nombreuses de la circulation automobile.

Mécénat culturel et patrimonial

L'engagement d'AXA dans des actions de mécénat culturel et patrimonial prolonge naturellement notre métier, la Protection Financière, qui consiste à protéger les individus et les entreprises, mais aussi à développer leur patrimoine, à le conserver et à le transmettre. Chacune de ces actions a pour vocation à préserver et à restaurer des œuvres, à accroître les collections des musées nationaux ou à faire découvrir l'art à un public plus large. Dans de nombreux pays, les sociétés du Groupe AXA ont ainsi développé des partenariats avec les grands musées locaux, notamment avec le musée Guggenheim de Bilbao, ou avec le MoMA (Museum of Modern Art) de New York. En France, le Groupe AXA a ainsi, en 2004, offert au patrimoine national une remarquable statue originaire du nord du pays Dogon. Véritable chef-d'œuvre de l'art africain, cette grande figure de bois est exceptionnelle par ses dimensions (près de deux mètres de hauteur) et son ancienneté (X^e ou XI^e siècle) qui la situe aux origines de la sculpture africaine. Son intérêt historique et artistique est sans équivalent. Cette sculpture sera exposée au

Un plan de prévention pour les motards

La baisse généralisée du nombre de tués sur la route ne profite pas suffisamment aux motards, qui restent des usagers particulièrement vulnérables. C'est pourquoi AXA Prévention et Club 14, premier moto club de France, ont souhaité mieux comprendre leurs attentes avant de mettre en œuvre un plan d'action pour leur sécurité routière. Il ressort d'une étude menée en janvier 2004 que les motards se perçoivent comme étant les grands « oubliés de la route ». Cette étude confirme le besoin de résoudre les multiples problèmes de cohabitation avec les autres usagers de la route. Pour y répondre, AXA Prévention et Club 14 ont réalisé un document visant à améliorer la cohabitation entre motards et automobilistes.



Emplois

AXA IM, acteur de l'investissement solidaire

En 2004, AXA IM a participé à l'augmentation de capital de la SIFA (Société d'Investissement France Active) à hauteur de 150 000 euros et est

aujourd'hui le 13^e actionnaire de référence sur un total de 92 aux côtés de l'association France Active, d'établissements financiers, de grandes

entreprises et de fonds communs de placement d'entreprises solidaires. Créée en 1991, la SIFA est une société d'investissement solidaire dont l'objectif est de renforcer les fonds propres des entreprises,

créant des emplois, notamment pour des personnes en situation de précarité économique et sociale. L'action de la SIFA a permis de créer et de consolider près de 10 000 emplois ces dernières années.

futur musée du quai Branly à Paris, qui présentera, à partir de 2006, les arts et civilisations d'Afrique, d'Asie, d'Océanie et des Amériques.

AXA Art et le Conservation Project

AXA Art, assureur international spécialisé pour le monde de l'art, développe depuis plus de quarante ans des garanties sur mesure pour les collectionneurs, les professionnels de l'art, les musées et les expositions temporaires.

Avec le *Conservation Project*, AXA Art s'engage également à préserver le patrimoine artistique et soutient des projets qui permettent de développer de nouvelles techniques pour la restauration et la conservation des œuvres, dans le monde entier.

AXA Art Conservation Project

En 2003 et 2004 AXA Art a choisi d'accompagner le Vitra Design Museum (Allemagne), pour le développement de nouvelles techniques pouvant s'appliquer aux objets en plastique créés au xx^e siècle. Un des objectifs est de documenter précisément les analyses et recherches qui seront effectuées, puis de les publier et d'apporter ainsi des solutions au monde de la restauration et de la conservation.



Panton Chair Prototype, Verner Panton.

AXA MESURE

55%

déclarent avoir changé de comportement au volant. Créé en 2004, le baromètre AXA Prévention-TNS Sofres permettra à l'association de mieux cibler ses actions, notamment auprès des jeunes. Suite aux mesures initiées par le gouvernement, il s'agissait notamment de mesurer si le comportement des conducteurs avait réellement évolué. Or, si ceux-ci déclarent qu'ils ont changé leur comportement au volant à 55 % et qu'ils approuvent la répression à 74 %, le recoupement de ces données avec leur pratique fait apparaître que les actes ne suivent pas toujours leurs pensées. À l'évidence, il reste encore beaucoup à faire.

La préservation de l'environnement

Préserver l'environnement est devenu essentiel pour l'avenir des générations qui nous succéderont. Pour ses clients, AXA adapte son organisation et sa politique de souscription afin de répondre aux besoins de couverture du risque environnemental. En interne, l'entreprise met progressivement en place des moyens pour améliorer son propre bilan écologique.

Si AXA – entreprise de services – contribue peu à la pollution par son activité directe, le Groupe peut avoir un impact indirect significatif sur la préservation de l'environnement à travers son activité d'assurance environnement et la qualité de sa politique de souscription dans ce domaine. De la même façon, notre politique d'investissement, contrepartie des contrats avec nos clients, doit minimiser nos risques de portefeuille dans les entreprises sélectionnées et peut donc

avoir ainsi un rôle incitatif. C'est le cas spécifique de nos investissements ISR (AXA IM) et de certains fonds dédiés d'Alliance Capital, dits « éthiques », qui intègrent un filtre de sélection environnemental. Par ailleurs, compte tenu des enjeux planétaires dans ce domaine, quelle que soit son empreinte écologique, chacun, particulier, entreprise ou collectivité locale, se doit de participer à l'effort général de réduction des impacts environnementaux issus de son activité. La démarche peut également contribuer à la politique de diminution des frais généraux de l'entreprise. Dans cette logique, AXA a amorcé un management environnemental de ses sites.



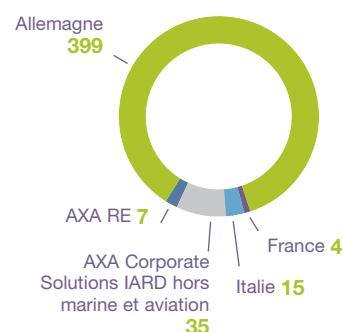
Préserver l'environnement
Chacun se doit de participer à l'effort général de réduction des impacts environnementaux.

Adaptation des organisations

En cohérence avec son engagement d'apporter à ses clients son expertise en matière de risques environnementaux, AXA dispose d'équipes de spécialistes dédiées au risque environnemental. La plupart des sociétés du Groupe qui ont une offre d'assurance dommages destinée aux entreprises, ont adapté leur organisation en matière d'assurance environnement en fonction du niveau de sophistication de leur marché sur ce risque. AXA Konzern par exemple, comporte une équipe dédiée importante, car l'Allemagne a adopté depuis plusieurs années une législation rendant obligatoire l'assurance environ-

Assurance environnement

Nombre de visites de sites



Notes : exclusivement environnement et mixte environnement/dommages ou responsabilité civile.
Périmètre hors Espagne.
Belgique : toutes les visites sont mixtes.

Assurance environnement

Nombre de contrats spécifiques
Garantie en inclusion

Garantie environnement en inclusion dans un contrat dommages
210 260



Notes : périmètre hors données Espagne.
Belgique : distinction difficile car inclusion dans RC.
Données AXA CS IARD (hors marine et aviation) élargissant le périmètre et augmentant mécaniquement le résultat par rapport à 2003.

Transport

La prise en compte des modalités de transport des salariés

Les déplacements entre le domicile et le lieu de travail, comme les déplacements professionnels de plus de 15 000 salariés en France, par exemple, peuvent avoir un impact non négligeable sur les émissions de gaz à effet de serre. C'est pourquoi AXA France a adhéré au programme mis en place par l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de

l'énergie) et le GIE Entreprises et Mobilité en Ile-de-France, qui vise à bien connaître les modes de déplacement des collaborateurs d'un site précis, d'analyser les voies de progrès possibles et d'engager un programme d'actions. Par ailleurs, afin de combiner économies de frais généraux et limitation des impacts sur l'environnement, AXA France

a mis en place une « politique des voyages » afin de rationaliser les déplacements professionnels de ses salariés. Les modes de transport sont déterminés en fonction de la distance à parcourir. Par exemple, pour les trajets en France et vers ses proches voisins européens, l'utilisation du train et notamment du TGV est préférée aux transports aériens. Cela permettra de contribuer à la réduction des rejets de gaz à effet

de serre dans l'atmosphère. À l'occasion de la collecte des données environnementales, un questionnaire est administré via l'intranet des entités françaises, afin qu'en quelques questions, les salariés indiquent les modalités de leurs déplacements entre leur domicile et leur lieu de travail. Ce questionnaire est actuellement testé pour 2004 dans les autres pays européens entrés dans le processus de reporting.

nement pour les entreprises. Par ailleurs, les trois autres pays où l'organisation des sociétés d'AXA dans ce domaine est la plus développée sont la France, l'Espagne et l'Italie, car elles disposent d'un système de co-réassurance de ce type de risque via un pool : Assurpol en France, Perm en Espagne et Inquinamento en Italie. Deux autres sociétés d'AXA, en Belgique et en Irlande, se sont également dotées de compétences internes pour répondre aux demandes de leurs clients en matière de risques environnementaux.

Les grandes entreprises : des besoins spécifiques

AXA Corporate Solutions (AXA CS) est la société du Groupe dédiée aux risques des entreprises de plus de 5 000 collaborateurs. Ses clients sont notamment les principaux industriels européens. La politique de souscription d'AXA CS en matière de risque environnemental s'appuie sur une bonne connaissance du client et de ses sites, acquise dans la durée. Des visites de risque par des ingénieurs environnement sont organisées tous les ans

AXA RE garantit la production d'énergie renouvelable

Une cellule dédiée à la couverture du risque climatique a été créée en 1999 chez AXA RE, la filiale du Groupe spécialisée en réassurance. Elle comporte notamment un climatologue et travaille en collaboration étroite avec Météo France et les autres grandes institutions spécialisées dans la veille et la prospective climatologique internationale. Aux États-Unis et en Europe, la réglementation favorisant la production d'énergie renouvelable, de nombreux projets d'éoliennes ont vu le jour. Avant d'assurer leur financement, les banques et l'investisseur exigent généralement que l'entrepreneur soit couvert contre le risque de baisse anormale du vent. Concrètement, en cas de baisse du niveau du vent moyen par rapport à l'estimation annuelle du site éolien, AXA RE indemnise son client de sa perte de production nominale.



AXA S'ENGAGE

- Faire profiter nos clients entreprises de notre expertise en matière de risques environnementaux.
- Améliorer notre propre bilan environnemental.

à l'occasion du renouvellement du contrat. Elles incitent à la prévention et à de meilleures pratiques environnementales. La visite de site est le plus souvent réalisée à l'initiative d'AXA CS, qui souhaite connaître la totalité des risques potentiels de ses clients, et les faire progresser dans la gestion environnementale de leurs sites. Si à l'occasion d'une visite il est constaté que la réglementation n'est pas respectée ou qu'il existe des éléments favorisant la survenance d'un accident environnemental, les souscripteurs environnement d'AXA informent les responsables de l'entreprise et peuvent être amenés à remettre en cause la couverture du risque. Une telle situation est rare. Le plus souvent, ces visites amènent AXA CS à émettre des recommandations de prévention et à établir avec le client un calendrier de mise en œuvre.

Au fur et à mesure que le client met en place ces mesures de prévention, les garanties sont étendues et/ou le montant de la cotisation est diminué en conséquence.

L'offre environnement d'AXA France pour les PME

Si les grandes entreprises ont en général déjà intégré les enjeux environnementaux dans leur politique de gestion des risques, cela est moins vrai pour les PME-PMI. Confrontées au renforcement des pressions réglementaires et à une opinion publique de plus en plus sensible en matière d'environnement, elles vont devoir intégrer le respect de l'environnement à l'exercice de leur activité. Depuis le 1^{er} août 2004, AXA France met à disposition de ces entreprises une offre « environnement

entreprise » qui comprend trois volets :

- la garantie responsabilité civile atteinte à l'environnement (RCAE) : RCAE exploitation pour les risques industriels, commerciaux et agricoles, et la RCAE professionnelle pour les sociétés spécialisées en environnement (bureaux d'étude par exemple) ;
- la garantie dommages : protection contre la détérioration des biens de l'entreprise comme suite à une pollution inopinée dont elle est responsable et couverture des frais occasionnés pour prévenir l'extension d'une pollution survenant sur son propre site ;
- la garantie perte d'exploitation consécutive à une atteinte à l'environnement.

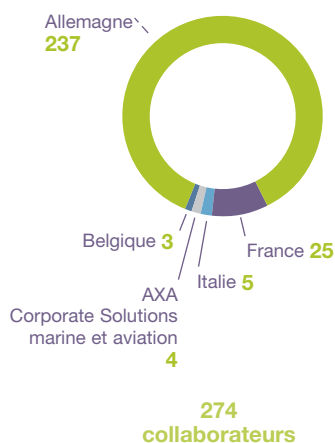
Le reporting et l'amélioration du bilan environnemental d'AXA

Jusque-là dépendante des initiatives spécifiques à chacune des entités, la gestion environnementale des sites AXA dans le monde devient progressivement l'objet d'une démarche organisée au niveau du Groupe. C'est ainsi qu'en 2004, l'Espagne, l'Italie et le Royaume-Uni ont rejoint la Belgique et la France dans le processus de collectes des données environnementales, réalisées en vue de définir par la suite des objectifs d'amélioration des bilans écologiques de chaque site. AXA a défini une grille d'indicateurs pertinents pour son activité et a développé un site décentralisé de collecte des données par Internet, le *ResponsibilityWeb*.

Comme à son habitude et en respectant son organisation décentralisée, AXA a d'abord et de façon pragmatique, cherché à tester ce processus. C'est en France que cet outil de mesure a été testé. La seconde phase a consisté à améliorer le bilan en France, tout en élargissant le périmètre et en consolidant

Assurance environnement

Effectifs dédiés



Notes : périmètre hors Espagne.

AXA RÉCOMPENSÉ

AXA IM récompensée pour le recyclage de son papier

L'implantation londonienne d'AXA IM a été récompensée de nouveau en 2004 par un *Clean City* de platine pour son action en faveur d'une prise de conscience écologique sur le lieu de travail. *Clean City* est une initiative de la municipalité de Londres qui souhaite travailler en partenariat avec les entreprises

pour réduire la quantité de déchets dans les rues de la City. AXA IM fait partie des 10 entreprises récompensées par cette distinction. À titre d'exemple de bonne pratique, 90 % des déchets d'AXA IM à Londres sont recyclés au lieu d'être expédiés dans des décharges, ce qui représente notamment près de 100 000 tonnes de papier par an.

Immobilier

AXA REIM, sur le point de se doter d'une charte environnementale en France

Créée en 1999, AXA Real Estate Investment Managers, AXA REIM, est la filiale d'AXA IM dédiée à la gestion d'actifs immobiliers. Implantée dans sept pays européens, elle a pour vocation de gérer des actifs immobiliers, pour les compagnies du Groupe

ou pour des clients externes. En France, AXA REIM a entamé une démarche de mesure de l'état de son parc d'immeubles par rapport à la norme française HQE (Haute Qualité Environnementale), et son comité de direction a décidé de tester l'éta-

blissement d'une charte environnementale établie conformément à cette norme, qui s'imposerait aux maîtres d'œuvre sur les chantiers, comme aux sous-traitants en charge de la maintenance. Dans la continuité de ce projet, AXA REIM France a entrepris, à titre de test, la démarche de certification « CTSB HQE Bâtiment tertiaire » d'un programme de construction de

bureaux de 60 000 m², en région parisienne, qui devra également montrer sa compatibilité, en termes de surcoût, avec les contraintes financières des clients investisseurs. À terme, cette politique devrait déboucher sur un reporting environnemental des actifs immobiliers calqué sur celui élaboré pour les sites administratifs d'AXA et la mise en place de la charte.

le processus de reporting grâce aux améliorations apportées en 2004.

En termes de résultats, la première collecte de données de 2002, limitée au périmètre français, avait fait apparaître quelques domaines dans lesquels AXA disposait d'un potentiel d'amélioration : un fort tonnage de déchets ne faisait l'objet d'aucun tri sélectif en vue de recyclage et les énergies renouvelables n'étaient pas utilisées. En 2003, AXA France a donc focalisé son action sur ces deux sujets. En 2004, l'objectif a été la poursuite de la collecte des piles usagées et la collecte du papier consommé destinés au recyclage. C'est ainsi que 2 787 kg de piles ont cette année été collectées pour

être retraitées, contre 1 300 kg en 2003 (il est vrai sur six mois seulement). Sur les 6 derniers mois de 2004, 18 840 tonnes de papier ont été collectées et revendues afin

d'être recyclées. Enfin, le nombre de cartouches usagées d'imprimantes collectées par AXA France à fin novembre était de 6 498, intégralement triées.



La collecte des données

L'Espagne, l'Italie et le Royaume-Uni ont rejoint la France et la Belgique dans un processus de collecte des données environnementales.

AXA MESURE

78

indicateurs, dont 45 considérés comme prioritaires, sont utilisés dans le reporting environnemental 2004. En s'appuyant sur les indicateurs reconnus sur le marché, tels ceux de la *Global Reporting Initiative* (GRI), des recommandations issues de la Loi NRE et sur le savoir-faire de ses ingénieurs environnement, AXA a défini ces indicateurs de mesure. Ils prennent en compte des données aussi diverses que les volumes de consommation des différents types d'énergie par surfaces chauffées ou climatisées, le volume de déchets de restauration non triés par rapport au nombre de repas servis, ou encore la quantité des différents types de papier consommés par salarié, que ce soit sous forme de papier recyclé, de listings informatiques, ou de papier blanchi sans chlore. Ces enseignements sont essentiels, puisqu'ils permettent de disposer d'un état des lieux quantitatif de chaque site de bureaux, de chaque société, préalable nécessaire à la définition d'un plan d'amélioration des bilans écologiques. L'objectif initial était de répondre aux obligations de la loi NRE qui requiert la collecte de ces données par toutes les sociétés cotées du CAC 40, en France au moins.

Données environnementales

	France	France	Belgique	Belgique
	2004	2003 ^(a)	2004	2003 ^(a)
Nombre de personnes sur site	18 275	17 813	4 789	5 230
Eau				
Consommation d'eau potable (m³)	206 714	206 686	71 294	72 997
Consommation d'eau par personne sur site (m³/personne) ^(f)	12,94	11,69	16,87	14,61
Énergie				
Consommation totale d'électricité (kWh)	79 182 469	82 784 504	27 657 046	26 837 925
<i>dont consommation d'électricité pour le chauffage urbain</i>	<i>8 849 918</i>	<i>7 575 912</i>	<i>9 523</i>	<i>8 315</i>
<i>dont consommation d'électricité pour le froid urbain</i>	<i>6 876 312</i>	<i>11 715 430</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Consommation totale de gaz (kWh)	25 794 702	25 959 366	19 233 398 ^(b)	16 607 536
Consommation totale de fuel domestique (kWh)	688 864	1 059 455	0 ^(b)	302 400
Consommation totale d'énergie (kWh)	98 534 143	106 649 069	46 890 444	43 747 861
Consommation totale d'énergie par personne sur site (kWh) ^(f)	6 160,92	6 047,30	11 025,23	8 364,79
Consommables				
Papier consommé (tonnes)	2 308,25	2 013	1 040	991
Listings informatiques consommés (tonnes)	5	42	199	701
Quantité de papier et listings consommés (tonnes)	2 163,25	2 052	1 239	1 692
<i>dont papier et listing en papier recyclé</i>	<i>10</i>	<i>59</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>dont papier et listing blanchi sans chlore</i>	<i>208,55</i>	<i>269</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Utilisation de papier issu d'une gestion forestière durable	oui à 73,33 %	oui à 67,5 %	non	non
Quantité de papier et listings consommés (tonnes/personne)	0,19	0,13	0,29	0,63
Consommables bureautiques achetés (toner, cartouches) (unités)	10 661	11 887	7 755	7 767
Déchets				
Déchets non triés (m³)	29 869	22 762	4 359	2 981
Papier trié (hors carton) (m³)	2 807	5 673	5 166	3 588
Consommables bureautiques triés (cartouches, toners) (unités)	14 610	36 393	1 825	6 000
Piles récupérées (kg)	2 933	3 612	0	0
Tubes fluorescents (néons) récupérés (unités)	15 027	21 150	1 704	14 900
Verre trié (kg)	44 973	47 873	35 400	35 400
Déchets de restauration (m³)	6 852	5 283	552	528
Matériel électronique et informatique donné (unités)	651	521	136	354
Matériel électronique et informatique revendu (unités)	9 225	6 033	803	1 531
Matériel électronique et informatique retraité par un prestataire spécialisé (unités)	12 725	12 572	1 898	2 776
Transports				
Trajets domicile/lieu de travail (aller/retour en Pkm)	142 309 964 ^(c)	138 712 534	22 408 629	23 783 119
Déplacements professionnels (Pkm)	21 474 336 ^(d)	55 816 952	-	-
CO2 émis par ^(e)				
Trajets domicile/lieu de travail (tonnes)	11 033 ^(c)	10 754	2 962	3 143
Déplacements professionnels (tonnes)	1 407	5 081	-	-

	Angleterre	Espagne	Italie
	2004	2004	2004
Nombre de personnes sur site	7 090	2 548	891,75
Eau			
Consommation d'eau potable (m³)	49 053	11 322	25 342
Consommation d'eau par personne sur site (m³/personne)	6,92	6,15	28,42
Énergie			
Consommation totale d'électricité (kWh)	29 517 920	7 953 894	3 504 818
dont consommation d'électricité pour le chauffage urbain	0	0	0
dont consommation d'électricité pour le froid urbain	0	0	0
Consommation totale de gaz (kWh)	18 310 605	111 864	0
Consommation totale de fuel domestique (kWh)	0	31 994	2 231 519
Consommation totale d'énergie (kWh)	47 828 525	3 423 038	5 736 337
Consommation totale d'énergie par personne sur site (kWh)	6 745,91	4 539,84	6 432,67
Consommables			
Papier consommé (tonnes)	1 098,40	210	51,10
Listings informatiques consommés (tonnes)	10,40	122	1,20
Quantité de papier et listings consommés (tonnes)	835,80	332	52,30
dont papier et listing en papier recyclé	0	0	0
dont papier et listing blanchi sans chlore	1 098	210	51,10
Utilisation de papier issu d'une gestion forestière durable	oui à 83,33 %	non	oui à 100 %
Quantité de papier et listings consommés (tonnes/personne)	0,21	0,17	0,06
Consommables bureautiques achetés (toner, cartouches) (unités)	108 228	4 768	3 469
Déchets			
Déchets non triés (m³)	2 179	1 491	1 695
Papier trié (hors carton) (m³)	38 210	40	36,50
Consommables bureautiques triés (cartouches, toners) (unités)	56 668	4 768	3 469
Piles récupérées (kg)	0	320	30
Tubes fluorescents (néons) récupérés (unités)	1 200	1 900	1 113
Verre trié (kg)	0	0	0
Déchets de restauration (m³)	0	455	0
Matériel électronique et informatique donné (unités)	0	0	14
Matériel électronique et informatique revendu (unités)	0	0	56
Matériel électronique et informatique retraité par un prestataire spécialisé (unités)	10	0	1 335
Transports			
Trajets domicile/lieu de travail (aller/retour en Pkm)			
Déplacements professionnels (Pkm)			
CO₂ émis par ^(a)			
Trajets domicile/lieu de travail (tonnes)	-	-	-
Déplacements professionnels (tonnes)	-	-	-

Difficultés de consolidation ne permettant pas d'exploiter les données recueillies.

(a) Compte tenu de nouvelles règles de consolidation, les données 2003 en référence peuvent différer de celles restituées dans le précédent reporting environnemental. Cela permettra une comparaison plus fiable à périmètre commun d'une année sur l'autre.

(b) Chaudières mixtes pouvant alterner gaz et fuel.

(c) Estimation indexée sur la variation d'effectifs.

(d) Nombre de voyages effectifs en baisse : - 71 % pour les trajets en avion et - 59 % en train, au bénéfice de conférences téléphoniques et visioconférences.

(e) Estimations basées sur des taux de rejets comparables à 2003.

(f) Pour la méthodologie de calcul des ratios, voir commentaires page 74.

Commentaires sur les données environnementales

En 2004, pour la troisième année consécutive, AXA a mis en œuvre et élargi le reporting environnemental de ses principaux sites administratifs. Les données consolidées ainsi que les variations indiquées ci-après, sont calculées à périmètre constant en termes de sites sur la base des sites 2004. En ce qui concerne le calcul des ratios, dès lors qu'un site n'a pu faire l'objet d'une collecte

exhaustive de données, il n'est pas pris en compte pour le calcul du ratio concerné.

Les premières conclusions de ce reporting font apparaître des résultats hétérogènes entre les 5 pays présentés. Les consommations d'eau et d'énergie rapportées au nombre de personnes peuvent varier de manière significative au sein du panel. Pour la Belgique et la France, dont les résultats peuvent être comparés par rapport à

l'année précédente, la consommation d'énergie globale affiche une hausse sensible. En revanche, les efforts sur les consommables affichent de bons résultats en ce qui concerne l'indicateur « papier et listings consommés » grâce notamment au déploiement de nouveaux traitements informatiques (réduction des listings : de 71,5 % en Belgique et de 88 % en France), en dépit d'une augmentation de la consommation de papier blanc.

En matière de revalorisation des déchets, la tendance est à la baisse, d'où la nécessité de développer les plans d'action initiés en 2004 et de fixer des objectifs afin d'améliorer les scores pour le tri du papier et des consommables bureautiques.

De même, l'analyse des différents processus locaux permettra de créer des synergies afin de réduire les écarts entre les pays sur le long terme.

Dans le domaine des transports, l'exercice de consolidation élargie s'est révélé difficile compte tenu des formes très diverses des données fournies. Les résultats ne sont donc pas exploitables pour une consolidation globale. Ils permettent cependant d'identifier les tendances et les mesures à prendre pour que le management environnemental AXA progresse.

L'ensemble des données et la méthodologie de leur traitement sont développés dans le document spécifique, « Rapport Environnemental 2004 », disponible sur le site www.axa.com.

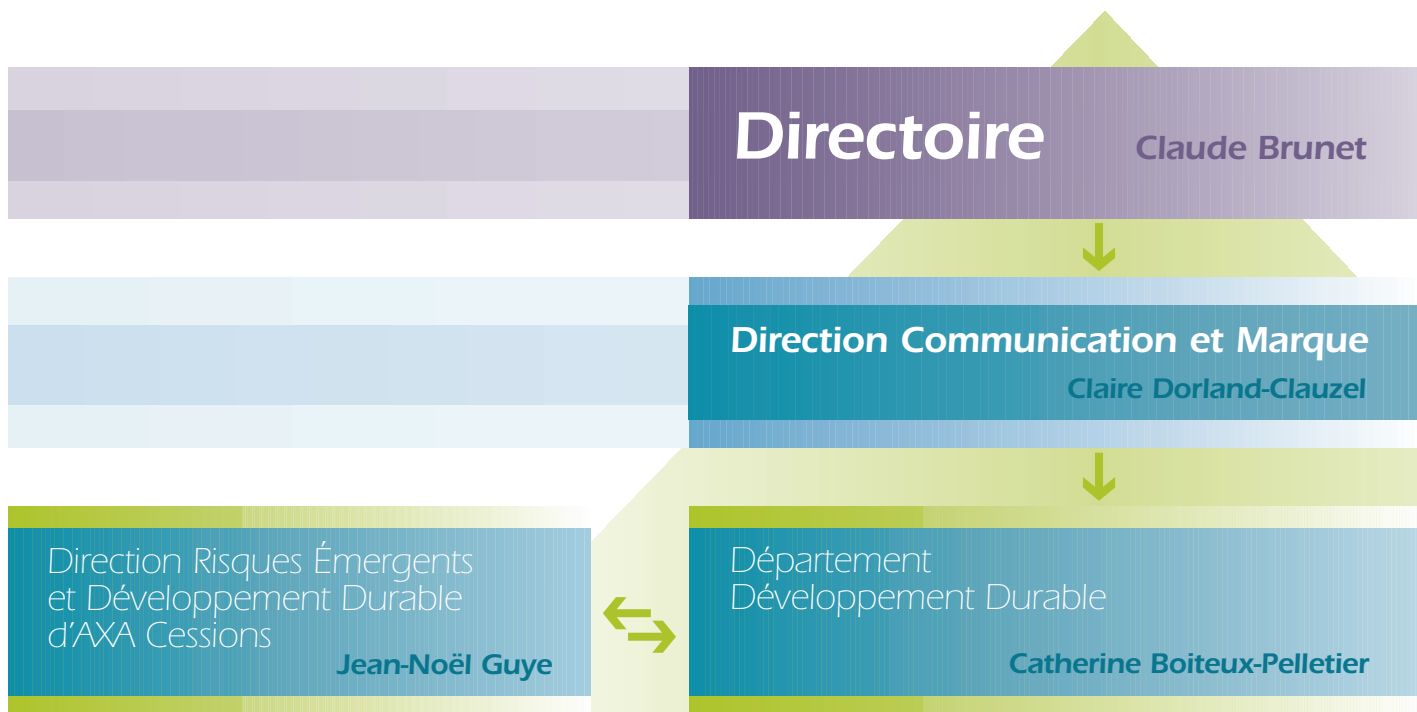
AXA S'ENGAGE

AXA soutient le *Carbon Disclosure Project*

En tant que grand investisseur institutionnel, nous sommes amenés à évaluer en permanence les risques et opportunités liés à la problématique du changement climatique dans les portefeuilles que nous gérons. C'est pourquoi nous soutenons le *Carbon Disclosure Project* (CDP). En effet, il est aujourd'hui reconnu que les émissions de gaz à effet de serre ont un impact sur le changement climatique. Fondé par *Rockefeller Philanthropy Advisors*, ce projet s'appuie sur une enquête annuelle internationale auprès des 500 premières entreprises mondiales (classement par capitalisation boursière). Le but est de mieux connaître leurs politiques en matière d'émissions de CO₂. Ces résultats sont ensuite communiqués aux investisseurs institutionnels adhérents au CDP.

2.4 LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Organisation et périmètre	76
Opinion et notations	78
Tableau de correspondances	80



Le pilotage du développement durable est placé sous la responsabilité du Directeur de la Communication et de la Marque qui dispose, depuis 2001, d'un département Développement Durable en charge de la définition des politiques et de la coordination de leur déploiement dans chacune des filiales du Groupe. Ce département s'appuie sur le réseau de correspondants dans les entités et sur l'expertise métier notamment des directions des Ressources Humaines dans le domaine social et de la Direction des Risques Émergents et du Développement Durable d'AXA Cessions chargée aujourd'hui de la sensibilisation aux problématiques de développement durable dans le domaine de l'assurance.

Engagements internationaux

Conscient de l'importance de l'équilibre entre les critères de performance économique, sociale et environnementale pour le développement à long terme des entreprises, AXA a adhéré aux principales chartes et initiatives internationales visant à le promouvoir. C'est ainsi que le Groupe a participé, dès 2002, à la *Finance Initiative* du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) qui rassemble les entreprises soucieuses d'assumer leurs responsabilités vis-à-vis du développement durable. En février 2003, AXA a rejoint le *Global Compact*, lancé à l'initiative du Secrétaire Général des Nations Unies, et qui rassemble les signataires autour de dix principes universels relatifs

aux Droits de l'Homme, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Enfin, AXA a rejoint en 2003, le *Carbon Disclosure Project* (gestion du risque environnemental des investissements) et *The Climate Group* en 2004.

Définition et déploiement de la politique de développement durable AXA

La phase de réflexion et de conception entamée en 2002 a abouti à la définition d'une plate-forme d'engagements en 2003. L'exercice 2004 a été consacré au déploiement progressif de cette politique de développement durable à travers des actions décentralisées dans chaque filiale. Ainsi, chaque nouvelle étape de la mise en œuvre de la politique dans le domaine social, environnemental ou relatif à la société civile, est testée sur un marché, un secteur ou un domaine particulier avant d'être étendue puis généralisée. C'est la démarche adoptée, par exemple, pour le management environnemental des sites AXA, d'abord testé en France et en Belgique, puis étendu en 2004 à l'Espagne, l'Italie et au Royaume-Uni.

Élaboration d'indicateurs et utilisation de référentiels

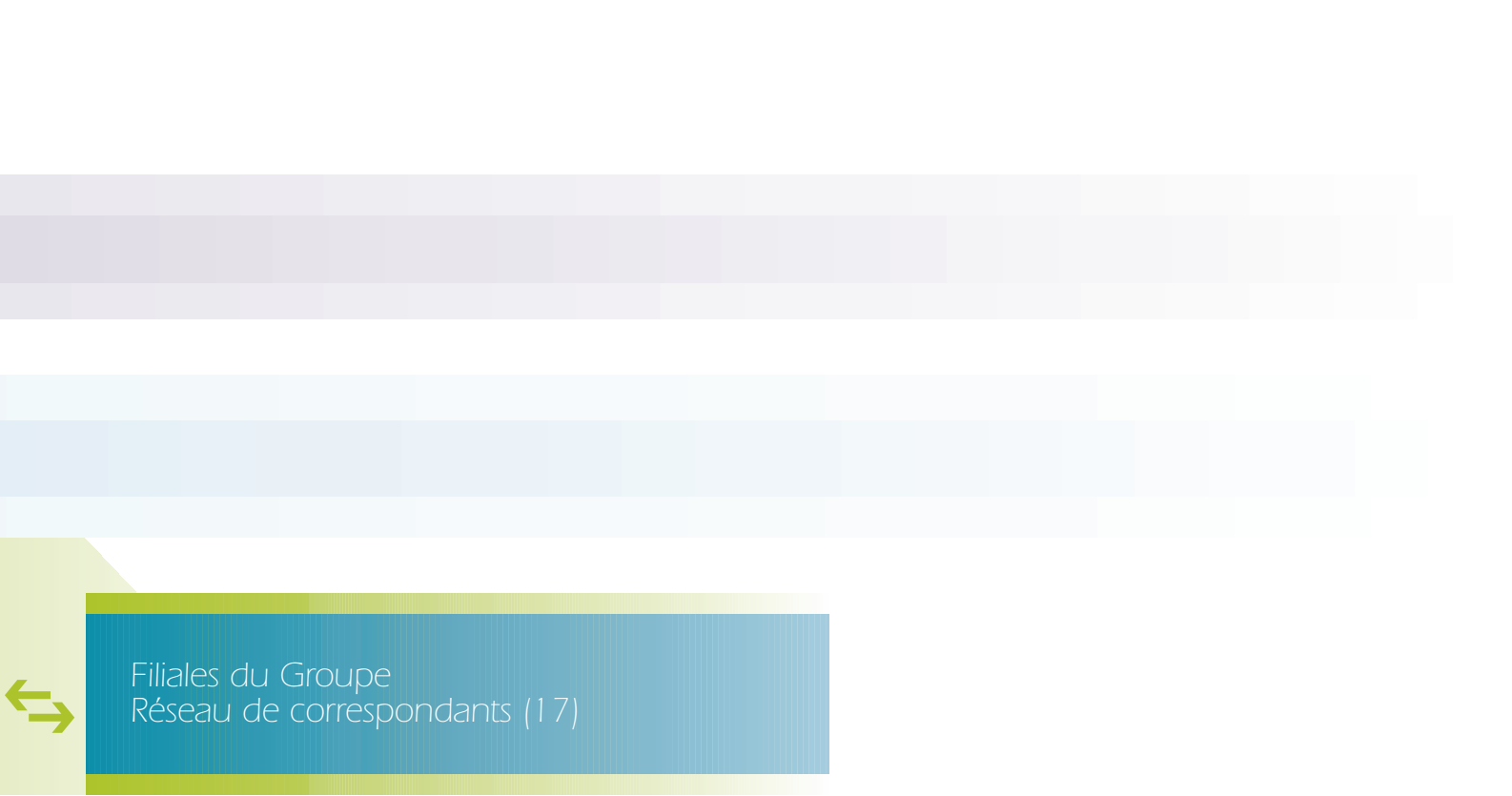
La question du suivi et de la mesure des performances en termes de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est une question délicate, en l'absence de norme internationale reconnue.

Dans ce domaine, la *Global Reporting Initiative* (GRI), un projet des Nations Unies qui soutient la démarche du *Global Compact*, est destinée à harmoniser la consolidation de données sur le développement durable des entreprises, en définissant les thèmes et les règles à appliquer dans la construction des rapports de développement durable. Elle a servi, au même titre que le décret d'application de la loi française NRE de 2001, de référence pour élaborer les indicateurs sociaux et environnementaux du Groupe. La difficulté de son utilisation vient de ce qu'elle a été conçue à l'origine comme une norme internationale unique à généraliser, mais n'intègre pas de caractéristiques culturelles ou sectorielles. Une nouvelle version est actuellement en préparation et permettra de prendre en compte des spécificités comme, par exemple, celles propres au secteur financier.

Par ailleurs, la mise en place d'indicateurs se heurte à des questions de réglementation locale ou de terminologie. À titre d'exemple, le terme de papier recyclé couvre des produits très différents selon les pays, et les normes sont multiples, même à l'échelle européenne.

Mise en place d'un système d'information

AXA a développé son propre système de collecte et de consolidation de l'information, le *ResponsibilityWeb*. Une nouvelle version a été déployée en 2004 qui



Filiales du Groupe Réseau de correspondants (17)

assure une meilleure traçabilité des données, ainsi qu'une fiabilité accrue de la consolidation. Cependant, étant donnée l'hétérogénéité des réglementations locales et des terminologies, les indicateurs ont besoin d'être précisés pour chaque pays.

Aujourd'hui, l'information sociale au sein du Groupe bénéficie de la solidité du réseau Ressources Humaines qui gère, par ailleurs, depuis 1993, l'enquête Scope, outil interne d'évaluation du climat social. Dans le domaine environnemental, le processus

d'établissement des indicateurs bénéficie d'un réseau mis en place plus récemment. Il doit encore être renforcé au fur et à mesure de l'élargissement du périmètre de collecte d'information dans le domaine de la gestion environnementale des sites.

Développement durable

AXA va plus loin et fait auditer sa démarche de développement durable

Le Directoire d'AXA a souhaité faire auditer par des spécialistes externes sa démarche de développement durable, afin de mettre en lumière ses forces et ses faiblesses dans un document de référence objectif. AXA a donc demandé à l'agence de notation sociale Vigeo d'auditer la fonction de pilotage du Groupe sur l'ensemble des domaines du développement durable.

Florence Fouquier, responsable de l'audit AXA chez Vigeo : « Les contours du périmètre d'étude fixés, le travail d'audit a commencé début octobre et s'est déroulé sur trois mois. Selon leurs spécialités, les trois auditeurs de Vigeo se sont réparti enquêtes et entretiens avec les différents responsables de départements. Accès aux sites intranet, enquêtes internes ou externes, comptes rendus de comités de pilotage, documents du Conseil de Surveillance, tous les livres d'AXA ont été ouverts aux auditeurs, leur donnant la vision la plus transparente possible de la réalité du fonctionnement d'AXA.

Les Présidents du Conseil de Surveillance et du Directoire et certains de leurs membres ont été sollicités.

Des centaines d'heures de travail ont donc été consacrées à la discussion ou aux recherches pour expliquer, étayer et valider l'analyse des critères constitutifs de chaque indicateur, dans les six domaines de notation retenus par Vigeo : Droits humains, Ressources Humaines, Clients-Fournisseurs, Environnement, Engagement sociétal, Gouvernance.

Des entretiens avec les parties prenantes ont été menés afin d'objectiver les informations issues de l'entreprise.

La dernière étape, et non la moindre, a été le travail minutieux de commentaires du pré-rapport, réalisé par toutes les équipes concernées d'AXA, avec la participation du Directoire. »

La qualité du rapport final est à la hauteur de l'implication de l'équipe de Vigeo et des responsables d'AXA : un document de référence qui servira à AXA pour poursuivre sa démarche de progrès.

L'opinion du CEG

Le Comité Européen de Groupe donne son opinion sur son fonctionnement dans l'entreprise :

« Le CEG a poursuivi une pratique de dialogue social actif et note que l'année 2004 a permis la rédaction de 9 principes fondamentaux garantissant des pratiques

sociales sécurisantes pour les salariés, principes qui devront être expérimentés et validés en 2005.

Le CEG continuera à rechercher et à mettre en œuvre les moyens nécessaires à l'amélioration et au développement de cette politique, en recherchant notamment

la satisfaction des besoins de sécurité des collaborateurs d'AXA en Europe, source de développement durable de notre continent.

Le CEG souhaite être associé aux réflexions sur ce sujet afin de faire valoir ses attentes sociales et économiques. »

Les notations sociétales

Intégration d'AXA dans les trois grands indices socialement responsables

ASPI EUROZONE	OUI	
FTSE 4 Good	OUI	
DJSI STOXX et World	NON	

■ ASPI EUROZONE

L'appartenance à l'indice est liée à la notation Vigeo.

■ FTSE 4 Good

L'appartenance à l'indice FTSE 4 Good est décidée par son comité scientifique en référence à l'analyse qualitative que fournissent ses partenaires *Eiris/Ethifinance*.

■ DJSI STOXX et World

La notation de SAM sert de référentiel à la composition de l'indice du *Dow Jones Sustainability Index*. Dans chaque indice mondial (DJ World) ou géographique (STOXX, indice paneuropéen), ce sont les 20 meilleures performances du secteur qui sont retenues pour former les indices DJSI World ou DJSI STOXX.

AXA noté par les agences et instituts de notation sociétale

■ Notation par Innovest



Innovest Strategic Value Advisors, institut international de recherche et conseil, analyse la performance des entreprises par rapport aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance stratégique. Il met l'accent, en particulier, sur leurs impacts sur la compétitivité, la profitabilité et la performance du cours de l'action.

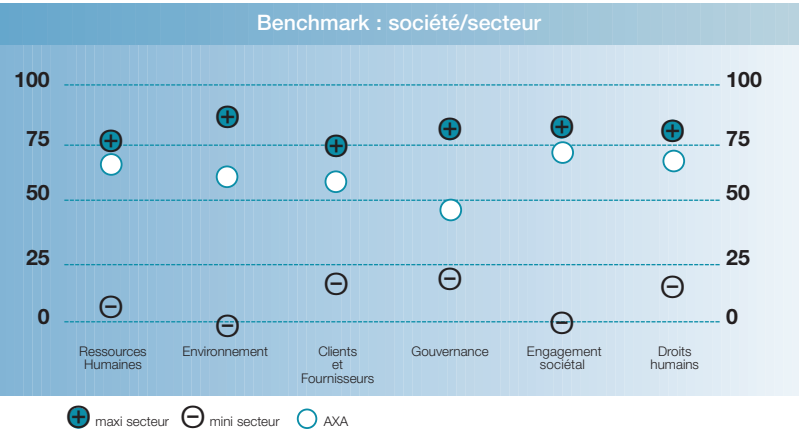
Pays	FRA
Industrie	Assurance - Europe
Notation IVA (Évaluation du Capital Immatériel)	A
Sous-facteurs	(Note sur 10)
Gouvernance stratégique	6,0
Capital humain	6,9
Environnement	6,0
Capital Stakeholder	5,3

■ Notation par Vigeo

La performance du Groupe AXA est notée par Vigeo, agence européenne de notation sociale et environnementale, dans le cadre de son processus de notation déclarative proposé aux investisseurs. Le graphique ci-dessous reprend les éléments du benchmark sectoriel de la notation 2004.

Critères	Évolution	Note
(mini - / maxi ++)	2005/01	2005/01
Ressources Humaines	+	68
Environnement	+	61
Clients et Fournisseurs	+	59
Gouvernance	=	47
Engagement sociétal	+	73
Droits humains	+	67

Échelle de notation de 0 à 100.



■ Notation par SAM

Les résultats de la notation par l'institut zurichois d'analyse SAM reflètent la performance de la société dans trois domaines de critères, économiques, sociaux et environnementaux. Chacun des trois domaines est composé de plusieurs sous-critères pondérés. La note finale est elle-même le résultat d'une moyenne pondérée dans les trois domaines. Ce résultat final est à comparer à la moyenne du secteur.

Résultats	AXA	Moyenne sectorielle	Limite inférieure DJSI World	Limite inférieure DJSI STOXX
Total	50	40	53	53
Par dimension				
Économique	55	43	49	53
Environnementale	36	33	32	39
Sociale	54	42	47	52

Indicateurs GRI / Contenu des rapports

Ce tableau est destiné à faciliter la recherche des informations contenues dans le Rapport d'Activité et de Développement Durable 2004 et dans le Rapport Annuel 2004 AXA, selon le classement de la *Global Reporting Initiative* (GRI), les principes du *Global Compact* (GC) et les thèmes couverts par la loi NRE.

Réf. GRI/ <i>Global Compact</i>	Thèmes GRI/NRE	Rapport Annuel 2004	Rapport d'Activité 2004
V 1.1 & 1.2	Vision et Stratégie	Message du Président du Directoire Introduction (I) Développement durable (II)	Vision Entretien avec le Président du Directoire Pour une croissance responsable et pérenne
P 2.1 à 2.16	Profil	Introduction (I) Activités du Groupe (II)	Profil, Stratégie, Implantations Les activités en chiffres
P 2.17 à 2.22 CSR 2	Profil du rapport Organisation Développement durable	Développement durable (II)	Gestion du développement durable
G 3.1 à 3.8	Gouvernance	Introduction (I)	Gouvernement d'entreprise
G 3.9 à 3.12 INT 3	Engagement des parties prenantes fournisseurs	Développement durable (II) : clients, collaborateurs, actionnaires, fournisseurs, société civile	Pour une croissance responsable et pérenne : clients, collaborateurs
G 3.13 à 3.20	Stratégie et systèmes de management	Facteurs de risque (V) Renseignements de caractère général (X) Développement durable (II)	Pour une croissance responsable et pérenne Gestion du développement durable
EC 1 à 7 AM 1 à 3 SUP 1 à 2 INS 1 à 4	Indicateurs de performance économique ISR en gestion d'actifs Fournisseurs Clients	Activités du Groupe (III) Développement durable (II) Développement durable (II)	Les activités en chiffres, Résultats, Flux et ratios financiers, Titre, Synthèse financière Donner confiance à nos clients Un dialogue permanent avec les fournisseurs Donner confiance à nos clients
EN 1 à 16 GC 7 à 9	Management environnemental Précautions/Environnement	Développement durable (II) Développement durable (II) Facteurs de risque (V)	La préservation de l'environnement Donner confiance à nos clients La préservation de l'environnement
LA 1 à 11 INT 1 à 6 HR 1 à 7 GC 1 à 6	Modalités de travail Droits de l'Homme	Développement durable (II, collaborateurs) Introduction (I, gouvernement d'entreprise)	Les collaborateurs, principale richesse de l'entreprise Respecter le monde qui nous entoure
SO 1 à 3	Société civile	Introduction (I, contrôle) Développement durable (II)	Une action au cœur de la cité
PR 1 à 3	Responsabilité des produits	Introduction (I, gouvernement d'entreprise, contrôle) Développement durable (II)	Donner confiance à nos clients

■ Éditeur

AXA
25, avenue Matignon
75008 Paris - France
Téléphone : (33) 1 40 75 57 00
E-mail : infos.web@axa.com
Internet : www.axa.com

■ Responsables de la publication

Direction de la Communication et de la Marque
Contacts :
- Communication Actionnaires Individuels
E-mail : actionnaires.web@axa.com
- Développement Durable
E-mail : developpement.durable@axa.com

■ Conception rédactionnelle

Bertrand Dietz

■ Conception et réalisation

Publicorp.
13, rue Rosenwald
75015 Paris – France
Téléphone : (33) 1 55 76 11 11
Fax : (33) 1 55 76 11 12
contact@publicorp.fr

■ Crédit photos

Bernd Jonkmanns/Laïf/Réa (p. 11)
Christophe Ena/Réa (p. 69)
Frédéric Achdou (pour Logement Français) (p. 41)
Getty Images (p. 6)
Luc Benevello (pp. 13, 14, 15)
Meigneux/Sipa (p. 3)
Photothèque AXA (pp. 11, 38, 39, 42, 43, 44,
45, 47, 51, 52, 53, 57, 61, 65, 66, 67, 68, 71)
Rémy Lecourieux (p. 4)
Samuel Zuder/Laïf/Réa (p. 10)
Stephan Zaubitzer/editingsever.com (p. 64)
Thierry Ledoux (p. 58)

« Global Kids » : une campagne publicitaire multilocale

La plupart des images présentes dans ce rapport (couverture, pages d'ouverture de parties) et les textes qui les accompagnent sont issus de films publicitaires AXA. Ces films font partie d'une campagne publicitaire largement partagée dans le Groupe et exploitée en Australie, en Belgique, au Canada, aux États-Unis, en Espagne, à Hong Kong, en Turquie et par AXA Assistance. Elle aura donc été vue par plusieurs dizaines de millions de clients potentiels.

*Ce rapport est imprimé sur un papier couché moderne satin,
2 faces, triple couches, sans bois.
Certifié ISO 14001, la fabrication de ce papier respecte
les règles de l'Environmental Management System.*

Notre métier : la Protection Financière

La Protection Financière consiste à accompagner nos clients, particuliers, petites, moyennes et grandes entreprises, à chaque étape de leur vie, en répondant à leurs besoins de produits et services d'assurance, de prévoyance, d'épargne et de transmission de patrimoine. Conscients et fiers de la contribution de notre métier au développement économique et social des pays dans lesquels nous sommes implantés, nous l'exerçons de façon responsable, en respectant partout dans le monde les mêmes valeurs et les mêmes engagements vis-à-vis de nos différents partenaires.

www.axa.com



vivre confiant