

Rapport d'activité
1999

**40 MILLIONS DE CLIENTS
DANS LE MONDE**



Sommaire

Message des Présidents	2
Profil et projet	4
Notre métier	6
Innovation client	10
Innovation technologique	12
AXA et ses actionnaires	14
AXA et ses collaborateurs	17
AXA entreprise citoyenne	19
Une présence mondiale	20
Activités du Groupe	21
Organisation	22
Journal de l'année	24
Chiffres clés	26
● Assurance	30
● Assurance internationale	52
● Gestion d'actifs et autres services financiers	55
Compte de résultat consolidé	59
Bilan consolidé	60
Organigramme simplifié	62
Adresses	64



Message des Présidents



Jacques Friedmann
*Président du
Conseil de Surveillance*

La mondialisation : mode ou réalité ?

En tous cas, c'est un fait. Dans toutes les activités humaines, qu'il s'agisse de se nourrir, de se vêtir, de se distraire ou de se protéger, même les pays vivant apparemment en autarcie portent la marque de l'étranger. Nombreuses sont les entreprises qui n'ont pas attendu la vente sur Internet pour faire connaître leurs produits dans les régions les plus lointaines. Plus le temps passe, plus cette internationalisation des marchés s'accroît.

En tant que consommateurs, tous s'en félicitent. Le choix est plus large et la concurrence, plus vive, fait baisser les prix. Mais chacun, s'il est consommateur, est aussi souvent producteur. Et là, les avis divergent. Certains voient dans la mondialisation un risque de menace sur l'emploi et de précarité. D'autres, au contraire, considèrent cette formidable ouverture des marchés comme une chance inespérée qu'il faut savoir saisir.

Mais est-il si facile de devenir mondial et de le rester ? Un même produit, très apprécié dans un pays, peut être rejeté dans un autre. Les habitudes de consommation de chaque être humain sont influencées par sa mentalité, ses convictions idéologiques ou religieuses, son environnement ou encore

les traditions qu'il respecte. C'est évident en matière d'alimentation ou d'habillement. C'est moins visible, mais tout aussi vrai, lorsqu'il s'agit de se protéger contre les coups du sort ou de gérer son patrimoine.

L'entrepreneur qui s'implante sur un marché nouveau pour lui se doit d'être attentif à ces différences et d'en tenir compte dans sa stratégie. Les collaborateurs qui l'entourent doivent pouvoir, à la fois comprendre son entreprise et s'adapter à ces nouveaux marchés. Dans cette nouvelle donne, la "pensée unique" n'a plus cours. Elle est dépassée ou, pire, dangereuse. La culture de la "maison mère", généralement dominante, se révèle inadaptée aux particularités locales. Beaucoup se déclarent "global", pour employer une expression américaine à la mode aujourd'hui, simplement parce que l'entreprise est présente un peu partout dans le monde. Ce qui ne les empêche pas de découvrir que des recettes, pourtant efficaces et bien rodées dans leurs pays d'origine respectifs, sont inutilisables ailleurs.

Alors, que faire ? Rester au pays ? Si l'on occupe une niche inexpugnable ou si l'on nourrit des ambitions limitées, pourquoi pas ? Mais si l'on partage son marché national avec des concurrents toujours plus

Claude Bébéar
Président du Directoire



nombreux et si le développement du commerce international vous expose à des attaques multiples, alors la mondialisation s'impose. Et la mondialisation, c'est aussi l'internationalisation de la culture ou plutôt la coordination harmonieuse des cultures.

Il faut avoir, dans chaque pays, des collaborateurs qui y vivent "comme des poissons dans l'eau". Mais il faut aussi que ces mêmes collaborateurs puissent communiquer avec d'autres, présents sur d'autres marchés. Ce qui veut dire que chacun doit posséder, à la fois une culture nationale qui lui permet de vivre en symbiose avec ses équipes et une culture d'entreprise qui transcende toutes les cultures nationales. À cette condition seulement pourra se développer avec succès une aventure économique commune. De monoculturelle, l'entreprise doit devenir multiculturelle.

C'est très difficile à réaliser, nous le savons. Car nous sommes tous conditionnés par nos réflexes et par notre environnement. Pourtant, l'entreprise qui se veut réellement mondiale, qui veut réussir partout dans le monde et assurer sa survie à l'heure d'Internet, cette entreprise doit s'efforcer de faire partager à ses collaborateurs une vision commune de leur métier. Cela exige des échanges internationaux fréquents et des actions de formation qui apprennent à des collaborateurs de nationalités différentes à travailler en équipe. À tous les niveaux, y compris à celui de la Direction Générale du Groupe.

Dans cet esprit, nous avons doté AXA d'un Comité Exécutif composé de dirigeants de nationalités différentes, nous avons créé des universités, où des femmes et des hommes de toutes origines se retrouvent pour travailler ensemble et nous développons, malgré de nombreux obstacles, la mobilité internationale. Nous nous heurtons parfois à l'incompréhension, souvent à des difficultés d'organisation, toujours à des problèmes de langue. Car nous découvrons que même ceux qui, apparemment, parlent la même langue, ne donnent pas toujours aux mots le même sens. Ces difficultés ne nous empêchent pas de persévérer, tant nous sommes profondément convaincus que notre succès futur passe par cette voie.

La concurrence et la nécessité de répartir les risques nous imposent d'exercer notre activité à l'échelle du monde et de la gérer de façon décentralisée. Elles nous imposent aussi de développer une culture partagée. En relevant ce défi, nous transformerons une contrainte en opportunité et nous saurons à la fois bénéficier des ressources de chacun et les mettre à la disposition de tous, dans l'ensemble du Groupe.

Jacques Friedmann
*Président
du Conseil de Surveillance*

Claude Bébéar
Président du Directoire

Projet

UN MÉTIER ET UNE AMBITION

AXA se concentre sur un métier, la protection financière, en particulier l'assurance et la gestion d'actifs. AXA a l'ambition d'être la référence mondiale dans son métier, partout où il est présent. Pour atteindre cette ambition, le Groupe s'est fixé des axes stratégiques et met en pratique des valeurs, partagées par l'ensemble de ses collaborateurs dans le monde.

Profil

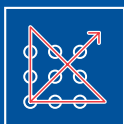
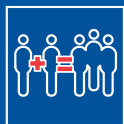
- **140 000 collaborateurs** dans plus de 60 pays.
- **67,8 milliards d'euros** (444,8 milliards de francs) de chiffre d'affaires.
- **781 milliards d'euros** (5 123 milliards de francs) d'actifs gérés.
- **1,87 milliard d'euros** (12,2 milliards de francs) de résultat net consolidé part du Groupe.
- **5,28 euros** (34,63 francs) de bénéfice net par action.
- **13,4 %** de rentabilité sur fonds propres.

Des axes stratégiques

- Être professionnel dans son métier.
 - Être à l'écoute des clients sans lesquels l'entreprise n'existe pas.
- Réaliser des profits nécessaires au financement de la croissance, à la satisfaction des actionnaires, et à la motivation du personnel et des partenaires.
- Motiver et impliquer tous les collaborateurs et les réseaux de distribution. C'est sur eux que repose le succès d'un groupe de services.
 - Être international, pour répondre à l'internationalisation de son métier et de ses clients, mais aussi pour répartir ses risques entre différentes économies.
 - Être grand sur chaque marché, afin de pouvoir l'influencer.
 - "Penser globalement et agir localement", ce qui veut dire :
 - Être décentralisé, afin de concilier taille et efficacité sur le terrain.

Tout est décentralisé, sauf :

 - la planification et le reporting, l'allocation des fonds propres et les décisions d'acquisitions,
 - la politique informatique,
 - la philosophie des ressources humaines et la gestion des dirigeants,
 - l'usage de la marque et l'image du Groupe.
 - Développer les synergies et la mobilité internationale.



Des valeurs partagées

La loyauté à l'égard de tous les partenaires. L'esprit d'équipe qui permet une plus grande efficacité individuelle et collective.

La fierté d'exercer un métier qui permet aux hommes de prendre des risques et à l'économie moderne d'exister.

L'ambition d'être parmi ceux qui font bouger les choses dans l'intérêt de tous.

L'imagination pour anticiper les changements du monde qui nous entoure.

Le réalisme pour saisir les faits tels qu'ils sont et pour réagir positivement et efficacement.

L'exigence pour chacun d'être au service de ceux qui font l'entreprise : clients, actionnaires et collaborateurs.

Les Axagrams sont un alphabet visuel. Ils ont été créés pour que chacun dans le Groupe connaisse le style de management AXA. Les Axagrams sont des pictogrammes : ils expriment une idée par une représentation graphique. C'est le principe des panneaux de signalisation qui sont universellement compris. Les Axagrams peuvent ainsi dépasser la barrière des langues et devenir un langage universel propre à AXA. C'est un avantage majeur pour un groupe mondial.

Notre métier : professionnels de la protection financière

Née du développement économique, l'assurance s'est élargie peu à peu à la gestion de l'épargne puis à celle du patrimoine. Aujourd'hui, elle recouvre tous les aspects de la protection financière, permettant aux hommes d'optimiser leurs conditions de vie et même, à plus long terme, celles de leurs héritiers.

L'assurance est née du développement économique. L'accroissement des richesses a fait surgir la peur de les perdre, et cette crainte a suscité le désir de les protéger. Les cargaisons de navires de commerce furent les premières à bénéficier de cette protection, bientôt suivies par les immeubles que les propriétaires fonciers souhaitaient assurer contre le risque d'incendie. Peu à peu, toutes les nouvelles richesses ont été ainsi protégées par l'assurance : automobile, habitation, objets précieux, outil de travail... Puis est venu le désir de se prémunir aussi contre les risques touchant les personnes : décès ou problème grave de santé. L'assurance s'est alors rapprochée de la gestion de l'épargne et du patrimoine, avec l'objectif d'anticiper les aléas de l'existence, de préparer les événements prévisibles et de transmettre les biens acquis. En parallèle, la complexité croissante de la vie et des méthodes de production a développé la notion de responsabilité avec là encore, pour conséquence, la nécessité de s'assurer. Et plus le risque de perte est important, plus le besoin d'assurance est fort.

Les services financiers, qu'ils soient assurance ou gestion d'actifs, occupent donc une place croissante dans l'économie des pays développés. Ils connaissent aussi une forte progression dans les pays en voie de développement, au moins ceux qui jouissent d'une stabilité politique suffisante et dont la culture admet l'idée de parer aux coups du destin.

ASSUREUR : UNE IMAGE À RETOUCHER

Dans tous les pays du monde, ce métier est organisé autour de produits obéissant à des règles actuarielles complexes, associées à des législations et des fiscalités locales. Ce qui signifie que, contrairement aux industries de base, **le premier niveau de réponse est national**. Par ailleurs, le contrat liant le client et la compagnie s'étend sur une période parfois très longue, et les engagements pris vis-à-vis des

Un métier obéissant à des règles complexes

tions et des fiscalités locales. Ce qui signifie que, contrairement aux industries de base, **le premier niveau de réponse est national**. Par ailleurs, le contrat liant le client et la compagnie s'étend sur une période parfois très longue, et les engagements pris vis-à-vis des



clients représentent des sommes considérables. De ce fait, le métier est exercé, dans la plupart des pays, par des sociétés spécialisées soit dans la couverture de risques dommages (incendie, automobile, habitation), soit dans l'assurance vie, l'assurance des personnes et, de plus en plus souvent, l'offre de produits d'épargne. Pourtant, "l'assureur" n'a pas bonne presse et son image, quel que soit le pays, est plutôt négative : son métier est mal compris et son langage jugé obscur. La contrepartie des cotisations versées n'apparaît pas clairement et son activité semble parfois frôler les limites de l'honnêteté. La perception générale en fait un lointain cousin du fisc, à l'égard duquel la fraude est considérée comme un péché véniel.

Pourtant, **la nécessité du métier est reconnue**. Dans les économies développées, l'assurance et la gestion d'actifs permettent aux hommes d'entreprendre et de prendre des risques. Et plus une économie se développe, plus ces activités deviennent indispensables, tant l'idée d'un

retour en arrière ou d'une régression semble insupportable. De plus, elles doivent aussi prendre en compte l'évolution des sociétés. Depuis la création de l'assurance, en effet, bien des choses ont changé.

ÉTABLIR AVEC NOS CLIENTS UN VÉRITABLE PARTENARIAT

L'évolution de la structure familiale, l'allongement de l'espérance de vie et de la scolarité, la mobilité

Présent à chaque étape de la vie

professionnelle ont modifié en profondeur la société. Dans la vie d'un être humain se succèdent maintenant des séquences très distinctes. D'abord la jeunesse, période improductive où il est à la charge de ses parents et de la société. Les études représentent un investissement, comment les financer ? Puis vient la période active, celle où il crée des richesses lui permettant, d'une part de subvenir aux besoins des jeunes et, d'autre part, de préparer la phase suivante : la retraite.



Aujourd'hui, ces trois étapes sont nettement indépendantes les unes des autres. Pour pouvoir gérer l'ensemble, il faut un système qui conjugue **accumulation et transfert de fonds**, d'une période à l'autre, **d'une génération à l'autre**. Il faut aussi une assurance qui couvre les **alés de l'existence** : accident, maladie, décès. Assurance et gestion d'épargne : le choix dépend de l'âge, des besoins, de la culture et du caractère de chacun. Ces deux facettes constituent un même métier : nous l'appelons **"protection financière"**.

Grâce à une protection financière adaptée, les hommes peuvent optimiser leurs conditions de vie et celles de leurs héritiers, puisque la transmission de patrimoine fait partie de ce nouveau métier.

Pour les personnes morales, entreprises ou institutions, la question se pose en des termes comparables : quelle part de risque souhaitent-elles

assumer ? Comment souhaitent-elles gérer leur trésorerie ou utiliser leur capital ? Là aussi, des arbitrages s'avèrent nécessaires.

Mais la notion de protection financière ne se réduit pas à une combinaison nouvelle entre cou-

Une approche qui conjugue écoute, conseil et service

verture de risques et gestion d'épargne : elle implique **un partenariat avec nos clients**, qu'ils soient particu-

liers ou entreprises. Elle exige une approche qui associe écoute, conseil et service et débouche sur la vente de produits couvrant l'ensemble de leurs besoins en protection financière. La technologie nous permet aujourd'hui de cerner de façon beaucoup plus précise les attentes de nos clients, donc d'y apporter des réponses mieux adaptées.

EXERCER AUTREMENT NOTRE MÉTIER

Certaines de ces réponses se rattachent directement à nos savoir-faire, comme l'assurance ou la gestion d'actifs. Nous les concevons en liant **innovation et qualité**. D'autres sont plus éloignées de notre cœur de métier, comme l'achat d'actions sur Internet ou la gestion de comptes courants. Il nous faut développer des partenariats avec des entreprises qui pourront donner à nos clients la qualité et le service que garantit la marque AXA.

Être à l'écoute de nos clients, c'est aussi être proches d'eux, afin qu'ils puissent trouver cette protection financière là où ils l'attendent :

- auprès de nos réseaux de conseillers, qu'ils soient exclusifs ou non, garants de la qualité du conseil et des solutions préconisées,



- à travers tous les moyens modernes de communication : téléphone et Internet notamment,
- dans des lieux de vente où ils se rendent

Une distribution accessible et diversifiée

régulièrement : banques, grands magasins, supermarchés ou autres, avec lesquels nous devons nouer des accords de distribution.

Le nouveau métier d'AXA recouvre donc à la fois la conception, le conseil et la distribution de produits et de solutions de protection financière. Notre succès dépend de trois facteurs interdépendants : la qualité du service offert au client par rapport au prix qui lui est demandé ; la valeur créée sur le long terme pour l'actionnaire et mesurée notamment par l'évolution du cours de Bourse du titre AXA ; enfin, la motivation de nos collaborateurs.

LE TRIANGLE D'OR DE LA RÉUSSITE

Nous avons trois partenaires fondamentaux : **nos clients, nos actionnaires, nos collaborateurs. De leur satisfaction simultanée et équilibrée dépend notre réussite.** Mais nous devons aussi tenir compte des paramètres suivants :

- la globalisation n'est pas un avantage : c'est un état de fait et une nécessité,
- la taille atteinte n'entraîne pas automatiquement des effets d'échelle,
- le maintien d'un avantage compétitif durable repose sur la capacité à comprendre, plus vite que les autres, les changements affectant la chaîne de valeur, afin d'en tirer parti,

- la technologie permet une segmentation de l'offre capable d'améliorer son efficacité,
- la réussite passe simultanément par un élargissement de l'offre et une spécialisation dans

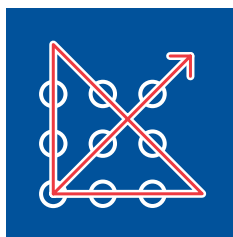
Une vraie valeur ajoutée : la compétence des femmes et des hommes de nos équipes

sa conception, parce que ces deux éléments permettent d'avoir une approche du client qui correspond mieux à la satisfaction de ses besoins et à la recherche de notre rentabilité,

- la marque, si elle véhicule un contenu positif, joue un rôle essentiel dans l'attraction et la fidélisation du client. C'est une promesse que nous devons tenir.

Enfin, dans ce métier de protection financière, n'oublions pas les hommes. Leur rôle est déterminant et nous devons leur donner les qualifications nouvelles nécessaires.

Pour gagner, il nous faut donc mieux connaître nos clients, améliorer nos produits et nos services, mobiliser nos compétences de façon plus efficace et tirer un meilleur parti des ressources que constituent les technologies et le capital. Nous en sommes conscients et nous avons la volonté de le faire.



Créer de nouveaux produits, imaginer des services innovants ou des modes de distribution inhabituels, aller au-devant des attentes du client, être toujours plus réactif : tels sont les défis auxquels le Groupe est confronté au quotidien, sur tous les marchés où il est présent. Pour se différencier vis-à-vis du client, il faut être en avance sur les autres et le rester.

Un impératif : innover.

Mais l'innovation, pour jouer pleinement son rôle, doit aller de pair avec la communication, afin que les idées, les projets, les réalisations qui émergent dans telle ou telle entité du Groupe puissent être connus de tous, adaptés et démultipliés, plus rapidement et au moindre coût.



→ Visuel retenu pour illustrer les prix de l'innovation que l'ensemble des collaborateurs du Groupe AXA trouve sur le site Intranet "Innovation Web".

DYNAMISER LA DÉMARCHÉ ...

La création des prix de l'innovation client AXA répond à ces objectifs : stimuler, identifier, récompenser et diffuser l'innovation tournée vers le client dans l'ensemble du Groupe, puis la consolider en tant qu'élément constitutif de la marque. 1999 a été l'année du lancement et du premier palmarès. Le bilan est prometteur : **118 candidats, 28 dossiers retenus** au terme de la pré-sélection et, au final, **7 projets primés**. Les uns s'adressent directement au client, d'autres concernent les distributeurs et les fonctions supports, mais leur finalité est identique : apporter au client un service plus performant au meilleur coût.

... ET L'INSCRIRE DANS LA DURÉE

Placer le client au centre des préoccupations d'AXA s'inscrit dans une stratégie à long terme. Les projets primés en 1999 donnent ainsi lieu à des séminaires thématiques : "les Columbus innovation". Les sociétés du Groupe intéressées par le développement de projets identiques ou analogues à ceux qui ont été primés peuvent y inscrire les équipes chargées de ces développements. L'animation est assurée par les chefs des projets lauréats.

Les séminaires programmés pour les premiers mois de l'an 2000 ont rencontré un vif succès et confirmé l'enthousiasme suscité par la démarche. Un signe de bon augure pour la version 2000 des prix de l'innovation client AXA.

Les 7 lauréats

CONSTRUIRE SON PATRIMOINE

Plus de 200 plans financiers vendus en quelques mois, 500 nouveaux comptes ouverts et près de 100 millions de dollars d'actifs collectés : le test du Financial Planning a été concluant. Grâce à lui, épargne, prévoyance et retraite ne font plus qu'un. Les clients d'AXA Financial peuvent avoir un aperçu complet de leurs possibilités en placements financiers, ainsi qu'une évaluation des risques liés à chacune des propositions.



Financial Planning Texas Pilot,
AXA Financial – États-Unis

ASSURANCE VIE ADAPTÉE

Être femme à Hong Kong et vouloir un produit d'assurance vie adapté à ses besoins, à sa condition de femme et à la réalité culturelle du pays, c'est désormais possible. La solution tient en quatre mots : Smart Lady Insurance Plan. Primé par AXA, ce package a aussi reçu en 1999 le prix du produit le plus innovant dans le secteur de l'assurance en Asie.



Smart Lady Insurance Plan,
AXA China Region – Hong Kong

DOMMAGES ET VIDÉO

24 heures, au lieu de 72 heures, entre la notification d'un sinistre automobile, l'évaluation des dommages et l'autorisation de réparer : l'inspection à distance par vidéo a gagné à sa cause experts automobiles, garagistes et clients, ravis de pouvoir récupérer plus vite leur véhicule.



Remote Video Inspection,
AXA Insurance – Royaume-Uni

SAVOIR-FAIRE ET CRÉATIVITÉ

Les collaborateurs à l'écoute des clients : 1600 suggestions recueillies en 9 mois, plus de 1000 d'entre elles retenues et 200 déjà réalisées. Au sein d'AXA Direct, les idées d'amélioration du service auprès du client circulent vite et l'innovation est permanente : c'est tout l'intérêt de la cascade de l'amélioration continue.



Cascade de l'amélioration continue,
AXA Direct – France

EN LIGNE 7 JOURS SUR 7

... Et 24 heures sur 24. Grâce au Online Client Portfolio, les clients d'AXA Financial ont accès en permanence, via Internet, à leur portefeuille valorisé quotidiennement. Un login et un mot de passe leur suffisent. Ils peuvent aussi transférer des fonds d'un compte à un autre. Quant aux conseillers financiers d'AXA Financial, ils disposent des informations directement sur leur écran. Imaginé aux États-Unis, ce service a déjà été adapté à l'Allemagne, par AXA Colonia.



EQAccess, AXA Financial – États-Unis

INFORMÉS EN TEMPS RÉEL

Derniers produits et derniers services disponibles en temps réel, information immédiate et coût d'informatisation réduit : autant d'avantages qu'Extranet courtage apporte aux courtiers d'AXA Courtage. Ce site web, spécialement conçu pour eux, leur permet de réaliser des opérations de prévente, de vente et de service après-vente. Et le temps gagné les rend plus disponibles pour conseiller leurs clients.



Extranet courtage, AXA Courtage – France

ANTICIPER LA FRAUDE

Une déclaration de sinistre un peu gonflée... Pour un particulier, ça peut sembler anodin. Pour une compagnie, c'est le résultat qui est affecté et l'ensemble des clients en supporte les conséquences. AXA Seguros a trouvé la parade, avec un modèle prédictif qui permet de détecter la fraude éventuelle en sinistres automobiles dès la souscription du contrat... Et d'identifier, a contrario, le bon client.



Détection de la fraude dans l'assurance automobile, AXA Seguros – Espagne

SYSTÈMES D'INFORMATION : 4 AXES STRATÉGIQUES

Apporter à nos clients la meilleure solution possible, accroître l'efficacité des réseaux qui distribuent nos produits et nos services, mieux maîtriser les risques, s'adapter aux façons nouvelles d'exercer nos métiers dans un monde en pleine mutation : les systèmes d'information se trouvent aujourd'hui au cœur de tous les défis auxquels le Groupe est confronté.

Pour les relever, AXA doit tirer pleinement parti de sa puissance. La valorisation de son patrimoine de données devient un enjeu majeur, auquel répond la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie informatique. Baptisée "Atlas", elle a été lancée en 1999 et concerne toutes les entités du Groupe.

Elle s'appuie sur quatre axes :

- un pilotage qui associe les décideurs opérationnels du Groupe et les directeurs informatiques, afin de conjuguer vision globale et approche locale parfaitement en ligne avec les besoins,
- la rationalisation des dépenses informatiques,
- l'ingénierie des systèmes d'information, qui a pour mission d'assurer la réactivité et l'évolutivité des outils à la disposition des sociétés,
- l'innovation, centrée sur deux domaines prioritaires, gestion de la relation client et commerce électronique.

CAP SUR LE COMMERCE ELECTRONIQUE

L'explosion d'Internet, et des technologies de l'information dans leur ensemble, constitue un phénomène dont l'ampleur, bien que difficile à évaluer aujourd'hui, sera considérable. AXA, compte tenu des services largement immatériels qu'il propose, est particulièrement intéressé par ce nouveau mode de communication. Il l'utilise déjà vis-à-vis de ses clients, ses distributeurs, ses collaborateurs et ses actionnaires, de même que pour les analystes financiers et les investisseurs, en mettant à leur disposition des informations via Internet. En matière de commerce électronique, son ambition a abouti à la définition d'objectifs stratégiques précis. Pour les atteindre, il dispose d'atouts réels.

- D'abord, **des réseaux de distribution puissants et proches de leurs clients** qui comprennent, notamment, des filiales d'assurance directe par téléphone au Royaume-Uni, en Allemagne, en France, au Japon et en Espagne. Celles-ci constituent autant de plates-formes logistiques idéales pour le commerce électronique. En Allemagne, près de 10 % de la production nouvelle de Sicher Direct ont été réalisés via Internet en 1999 et, au Japon, le tiers de celle d'AXA Direct Japan.
- Second atout : **des savoir-faire clés, dans le domaine général de l'assurance et des services financiers, renforcés par des compétences spécifiques en matière de commerce électronique.**

Quelques exemples :

- DLJdirect, filiale de courtage en ligne de DLJ, la banque d'affaires américaine du Groupe, compte parmi les leaders mondiaux du courtage boursier en ligne. Elle totalise à ce jour plus de 800 000 comptes, aux États-Unis, puis dans le cadre d'un programme d'implantation international qui a débuté par le Royaume-Uni et le Japon.
- Sprout, fonds d'investissement de DLJ, est un acteur de tout premier plan dans le financement des start-up Internet aux États-Unis.

- PPP Healthcare, société du Groupe intervenant au Royaume-Uni en assurance santé, a sensiblement amélioré son efficacité en gérant ses relations avec les prestataires de soins via Internet.

200 PROJETS À L'ÉTUDE

À travers le Groupe, plus de 200 initiatives et projets font actuellement l'objet d'une réflexion stratégique coordonnée avec les principales filiales. Cette démarche vise notamment à :

- reconcevoir les chaînes de valeur afin de définir, par exemple, les meilleures pratiques de gestion des sinistres non-vie et d'y intégrer Internet,
- valoriser la force de distribution du Groupe, en combinant approche traditionnelle et nouvelles technologies, afin d'offrir de multiples services en ligne d'une part aux clients, d'autre part aux distributeurs, aux grossistes et aux détaillants,
- offrir aux clients une porte d'entrée commune à tous les produits du Groupe : assurance classique, gestion d'actifs, services bancaires,
- capitaliser sur la marque AXA, en mettant notamment l'expertise du Groupe à la disposition des clients sous forme de contenu en ligne.

INNOVATION TECHNIQUE ET SYNERGIES

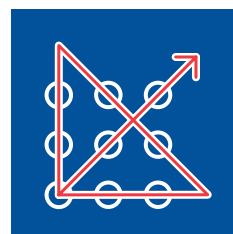
En parallèle, de nombreux chantiers ont développé les synergies techniques entre les compagnies du Groupe.

En assurance vie, les groupes constitués ont ainsi permis de dresser l'inventaire des produits AXA, de généraliser des outils de projection et de mesure de la rentabilité, d'échanger des expériences en matière de souscription et de mieux gérer l'adossement actif-passif. En assurance dommages, l'outil de calcul des provisions est désormais utilisé par la grande majorité des sociétés du Groupe et la mise en place de techniques d'évaluation du portefeuille est en cours.

Un programme de définition des meilleures pratiques de gestion des sinistres dommages a été lancé. Il associe toutes les compagnies AXA en Europe et devrait permettre, à terme, de réviser les méthodes de gestion des indemnisations des clients.

De nouveaux outils ont été créés, notamment des modèles plus précis de prévision, de rentabilité, de gestion actif-passif et de valorisation de l'action commerciale. Des travaux spécifiques ont également été conduits en vue d'améliorer la gestion des sinistres corporels et celle des dépenses de santé.

Les échanges d'information sur l'ensemble de ces travaux sont favorisés par le développement rapide du réseau informatique privé d'AXA – 32 sociétés connectées à fin 1999 – et par la multiplication des sites Internet/ Intranet dont se dotent les différents métiers dans chacune des compagnies (actuariat, souscription, gestion de sinistres...). Par ailleurs, afin que toutes les sociétés du Groupe puissent tirer profit de ces innovations, des équipes supports interviennent pour fournir aux plus petites les moyens de leur développement.



AXA et ses actionnaires

LA VIE DU TITRE : + 12,1 %

En 1999, le cours de l'action AXA a progressé de 12,1 %. Cette évolution, inférieure à celle enregistrée par les principaux indices boursiers – CAC 40, Dow Jones et Stoxx 50 – est néanmoins sensiblement supérieure à celle du Dow Jones Stoxx Insurance, + 6,9 %, représentatif de l'évolution des cours de Bourse des principales sociétés d'assurance européennes.

Deux raisons expliquent cette sous-performance du secteur de l'assurance, consécutive à deux années de forte progression. En début d'année, le secteur a été pénalisé par les recommandations défavorables des stratégies en investissement ; puis la hausse sensible des taux d'intérêt, en Europe et aux États-Unis, a pesé sur les valeurs financières.

Les investisseurs, rassurés sur les perspectives de croissance aux États-Unis, en Europe et en Asie, ont investi massivement sur les marchés actions, particulièrement sur les valeurs de la nouvelle économie. Médias, télécommunications et nouvelles technologies ont tiré la forte hausse des marchés fin 1999, tandis que les valeurs financières étaient un peu oubliées.

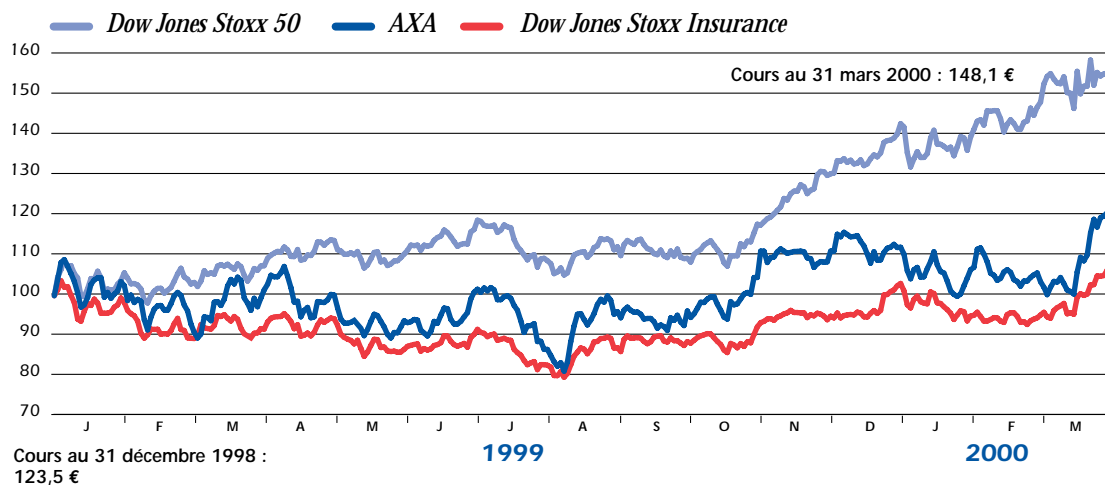
Pour les analystes financiers et les investisseurs, AXA reste cependant l'une des valeurs favorites du secteur de l'assurance. Le titre fait partie des principaux indices boursiers européens, de l'indice Global Titan lancé par Dow Jones, qui regroupe cinquante des premières multinationales américaines, européennes et japonaises, et du récent indice de Standard & Poor's, le S&P Global 100 Index, premier indice mondial qui regroupe cent sociétés internationales parmi les plus performantes.

LE CERCLE DES ACTIONNAIRES AXA

Tous les actionnaires détenant leurs titres au nominatif, et tous les actionnaires au porteur qui en font la demande, sont inscrits au Cercle des Actionnaires AXA. Cette inscription leur permet de recevoir une information régulière sur l'activité et les résultats du Groupe, à travers :

- la lettre d'information du Cercle des Actionnaires AXA. Publiée à l'occasion des résultats semestriels et annuels, ainsi que des assemblées générales, elle leur apporte des informations générales sur le Groupe, sa stratégie, son actionnariat ...

ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE D'AXA DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 1998



- des courriers spécifiques, liés à des événements majeurs pour AXA : acquisitions, opérations financières, etc.

ACTIONNAIRES INDIVIDUELS : DES RENCONTRES RÉGULIÈRES

Un Comité Consultatif d'Actionnaires Individuels se réunit au moins deux fois par an au siège du Groupe. Constitué de 15 personnes issues du Cercle des Actionnaires AXA et représentatives de sa population, il est renouvelé par tiers tous les deux ans. Sa mission : faire le point sur la politique d'information et de communication conduite à l'égard des actionnaires individuels.

En 1999, l'Assemblée Générale du 5 mai a réuni à Paris, au Palais des Congrès, plus de 1 500 actionnaires. Autre occasion d'échange et de dialogue entre AXA et ses actionnaires : le Salon Actionaria 99 qui s'est tenu également à Paris en novembre 1999.

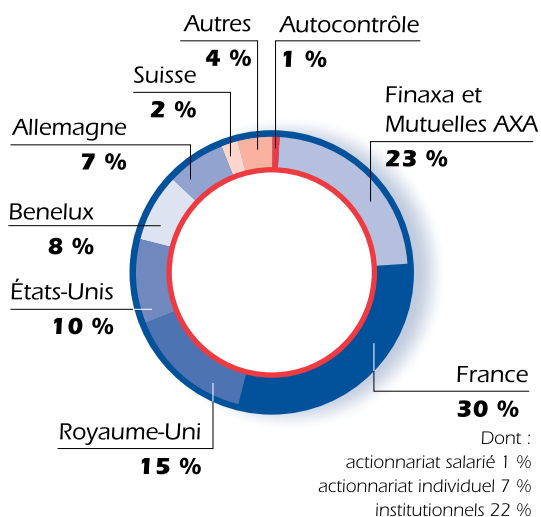
En province, AXA participe à des réunions d'information co-organisées par ParisBourse et le CLIFF (Cercle de Liaison des Informateurs Financiers en France). Après Nice et Toulouse en 1999, les prochaines se dérouleront à Annecy le 5 juin 2000 et à Nancy en décembre.

PRESSE, TÉLÉPHONE OU E-MAIL : L'INFORMATION EN CONTINU

AXA met à la disposition de ses actionnaires une information détaillée et actualisée.

- **Dans la presse économique**, avec la publication de ses résultats et des comptes-rendus d'assemblées générales.

ACTIONNARIAT D'AXA au 1^{er} février 2000



- **Sur son site Internet : www.axa.com**
- **Sur Minitel : 3616 AXA**
- **Par téléphone :**
 - **(33) 1 40 75 48 43** pour les actionnaires individuels,
 - **0 801 888 433 (n° azur)** pour les actionnaires nominatifs,
 - **(33) 1 40 75 48 42** pour les analystes financiers et les investisseurs institutionnels,
- **Par e-mail :**
 - **actionnaires.web@axa.com** pour les actionnaires individuels
 - **infofi.web@axa.com** pour les analystes financiers et les investisseurs institutionnels.

Des réunions régulières sont, en outre, organisées à l'intention de ces derniers pour leur présenter le Groupe et ses résultats.

Le 23 décembre 1999, l'agence de notation Standard & Poor's a annoncé qu'elle remontait la note de solidité financière des principales sociétés d'assurance et de réassurance du Groupe AXA de AA⁻ perspective positive à AA perspective stable. En novembre 1999, Fitch IBCA attribuait également en 1^{re} notation la note AA à ces sociétés, tandis que Moody's attribue, depuis janvier 2000, la note de Aa3 aux principales sociétés d'assurance du Groupe.

CRÉATION DE VALEUR POUR L'ACTIONNAIRE SUR LA PÉRIODE 1994-1999 :

- Le bénéfice net par action sur une base totalement diluée et le dividende ont connu une croissance annuelle moyenne de 18,6 % et 18,9 %.
- La rentabilité des fonds propres moyens, hors éléments exceptionnels positifs liés à l'acquisition de GRE, a presque doublé pour s'établir à 13,4 % en 1999 (7,0 % en 1994).
- L'action AXA a enregistré sur la période 1994-1999 une performance moyenne annuelle de 34,1 % (dividende réinvesti).

COTATION AUX ÉTATS UNIS

Depuis le 25 juin 1996, les actions AXA sont cotées à la Bourse de New York sous la forme d'American Depositary Shares (ADS) représentant une demi-action AXA.

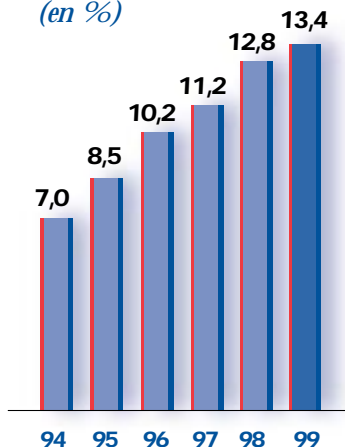
Ces ADS (Certificats de dépôt d'actions) sont distribués aux États-Unis à travers plusieurs réseaux. En dehors des placements directs auprès des investisseurs institutionnels, les programmes pour les particuliers comprennent :

- une campagne publicitaire s'adressant aux courtiers travaillant avec les particuliers, qui a commencé en 1999,
- l'actionnariat salarial, à travers les régimes complémentaires de retraite (401K plans) et le programme d'achat d'actions visant les salariés (Employee Stock Purchase Plan). Depuis que ces deux programmes existent, les salariés du Groupe aux États-Unis ont acheté environ 500 000 actions.

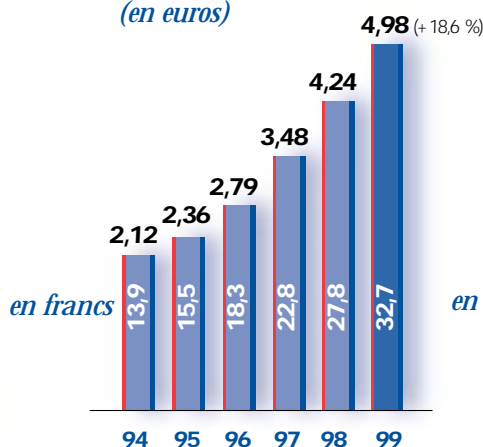
Contact Relations avec les Investisseurs aux États Unis :

- Greg Wilcox (1) 212 314 4040,
e-mail : gregory.wilcox@equitable.com

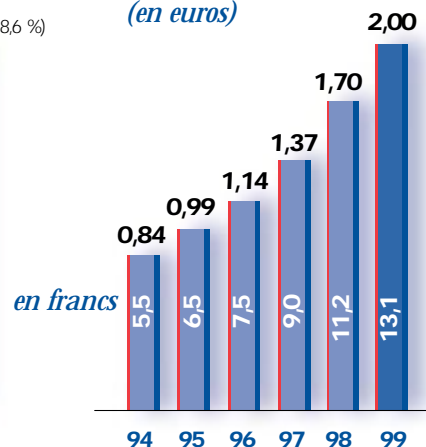
RENTABILITÉ DES FONDS PROPRES MOYENS
(en %)



BÉNÉFICE NET PAR ACTION DILUÉ
(en euros)



DIVIDENDE NET PAR ACTION
(en euros)



AXA et ses collaborateurs

Près de 140 000 collaborateurs, salariés et agents, répartis dans plus de 60 pays : pour fédérer les ressources d'un ensemble aussi vaste et diversifié autour d'une stratégie unique, la politique conduite par le Groupe à l'égard de ses collaborateurs poursuit 4 objectifs majeurs : motiver, impliquer, former et rapprocher.

Motiver

Quelle est la stratégie du Groupe ? La place qu'y tiennent les différentes sociétés ? La contribution qu'y apporte chaque collaborateur ? Pour répondre à ces questions et permettre à chacun de mieux comprendre le pourquoi de ce qu'il fait, des rencontres ont été organisées dans le monde entier : les conventions "Leaders, tout simplement". En deux ans et demi, 64 conventions ont ainsi réuni près de 95 000 collaborateurs d'AXA.

Toutes se sont déroulées selon un schéma identique, où furent successivement évoqués la stratégie mondiale d'AXA et les valeurs du Groupe, puis les objectifs prioritaires des sociétés concernées face à leur environnement propre : niveau de développement du marché, forces en présence, canaux de distribution, attentes de la clientèle, évolution démographique et

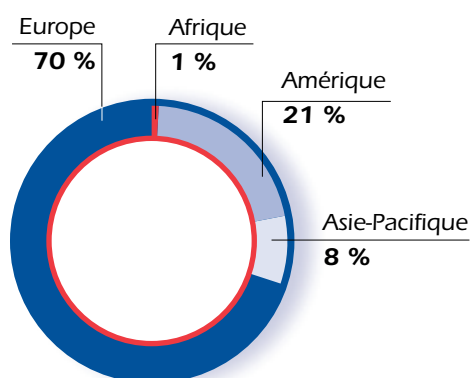
technologique notamment. Toutes ont été suivies d'une séquence questions-réponses animée par Claude Bébéar et les dirigeants de chaque société. Ces conventions ont permis à tous les participants de mieux comprendre le lien existant entre leur action au quotidien, les priorités de l'entreprise au sein de laquelle ils travaillent et la stratégie globale du Groupe.

Impliquer

Les performances de tous dépendent de l'implication des collaborateurs, elle-même fonction de la qualité de l'environnement de travail : de ce principe de management est né Scope, à la fois outil de dialogue et de changement. Tous les deux ans, une enquête est effectuée auprès de l'ensemble des collaborateurs pour évaluer la perception qu'ils ont de leur environnement de travail.

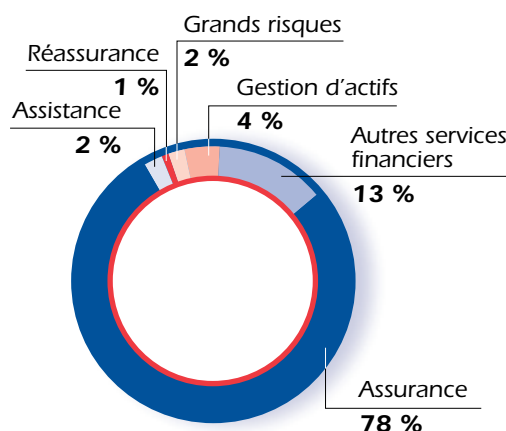
Les résultats de l'enquête mondiale d'opinion Scope 98 ont mis en évidence des thèmes communs à plusieurs entités, témoignant ainsi de préoccupations partagées par un grand nombre de collaborateurs du Groupe : redéfinir ou préciser les critères de reconnaissance de la performance, rapprocher managers et collaborateurs, créer ou développer les conditions favorables à la conduite du changement. Cela a permis de mettre en place des actions prioritaires pour répondre aux besoins exprimés.

RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Total : 98 110

RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR ACTIVITÉ



Total : 98 110

AXA et ses collaborateurs

En 1999, un Scope intermédiaire a été proposé à l'ensemble des sociétés du Groupe. Plusieurs d'entre elles en avaient fait la demande, les résultats de 1998 ayant été affectés par un contexte local de fusion, restructuration ou réorganisation. Scope 99 comportait une sélection de 20 questions permettant de faire le point sur des données recueillies l'année précédente, soit pour vérifier les résultats obtenus, soit pour approfondir certaines réponses ou réorienter les plans d'action engagés. 26 sociétés ont procédé à cette enquête intermédiaire. Au total, Scope 99 a concerné 12 000 collaborateurs.

L'édition 2000, prévue en avril, comportera une innovation majeure : l'enquête sera menée de bout en bout via Internet.

Former

AXA Université a accueilli en 1999 4 442 stagiaires venant de plus de 25 pays : 3 423 ont suivi le séminaire AXA Manager, 1 019 ont suivi le séminaire Columbus.

La formation au métier est de la responsabilité de chaque entité, afin d'être adaptée au contexte local. Dans ce métier de protection financière en évolution rapide, et où la concurrence ne cesse de s'élargir, les investissements en formation sont en progression constante. Les nouvelles technologies permettent d'ailleurs à la formation d'être plus efficace, plus adaptée aux besoins de chacun. En revanche, dans le domaine managérial, deux des trois programmes majeurs d'AXA Université sont directement issus de Scope et sont de la responsabilité du Groupe :

- AXA Manager, mis au point à la suite de l'enquête menée en 1993, a pour vocation d'aider les managers à mettre en pratique les principes de management du Groupe et l'ensemble de ses valeurs.
- Suite logique d'AXA Manager, le programme Columbus a été lancé à l'automne 1998. Il est destiné à aider les managers à mieux gérer le changement, grâce à une perception claire des évolutions de l'environnement et des projets du Groupe. Neuf mois après son lancement, Columbus a fait l'objet d'un premier bilan confirmant son efficacité. En 2000, il se déclinera en trois offres distinctes :

- des séminaires standards, destinés à accompagner les projets de changement dans les entités AXA,
- des séminaires spécifiques, pour faciliter la mise en place de nouvelles pratiques coordonnées par le Groupe dans le cadre de fonctions décentralisées,
- des séminaires thématiques, permettant de réunir des participants de différentes sociétés autour d'un thème commun.

● Télémaque enfin, lancé en mars 1997, est un cycle s'adressant aux managers à fort potentiel. La deuxième promotion, composée de 40 participants, a achevé son cycle de formation fin 1999. Caractéristique de la troisième étape de son programme : les missions de consultants ont toutes été centrées sur le client. Les travaux de la troisième promotion, la plus internationale puisque les 30 candidats sélectionnés représentent 10 nationalités, ont débuté en juin 1999.

AXA Université a augmenté ses capacités d'accueil avec l'ouverture d'un troisième site, situé en Virginie (États-Unis), qui permet d'accueillir 3 000 stagiaires par an.

Rapprocher

Savoir-faire diversifiés et compétences multiples constituent l'une des premières richesses du Groupe. Pour en tirer le meilleur parti, rapprocher ressources et besoins, réduire les coûts et gagner du temps, AXA a lancé en 1998 une politique volontariste de renforcement des synergies. Un nouvel outil Intranet a été ouvert. Il comporte une base de données, qui recense les groupes de synergies actifs ou en cours de création, et propose un espace d'échanges. Plus de 1 500 collaborateurs d'AXA ont pris une part active, en 1999, à ce nouveau chantier.

Moyen privilégié pour favoriser les échanges, la mobilité internationale contribue, elle aussi, au développement des synergies. Le mouvement progresse de façon significative, de l'ordre de 20 à 25 % par an. Fin 1999, plus de 450 collaborateurs du Groupe étaient en mobilité internationale.

AXA entreprise citoyenne

12 000 BÉNÉVOLES AU SERVICE DES AUTRES

L'engagement d'AXA dans la vie de la cité est inscrit dans les principes fondamentaux du Groupe et le mécénat fait partie intégrante de son style de management. La façon dont il a été conçu, voilà plusieurs années déjà, est étroitement liée au principe de solidarité qui sous-tend les métiers du Groupe. Mécénat à vocation sociale, fondé en premier lieu sur le bénévolat, il mobilise plus de 12 000 collaborateurs volontaires.

AXA a choisi d'intervenir en soutien des structures et des acteurs existants, et non de se substituer à eux. Les associations expriment leurs besoins, AXA vérifie que ces derniers sont cohérents par rapport à ses propres orientations, il assure l'interface avec les femmes et les hommes du Groupe qui ont manifesté le désir de participer, de façon ponctuelle ou régulière, à des actions de solidarité et, enfin, AXA apporte le soutien financier nécessaire.

Les actions sont choisies en fonction du contexte social et culturel de chaque pays, d'où leur grande diversité : aide à l'insertion professionnelle au Canada, partenariat avec un établissement accueillant des fratries orphelines au Brésil, actions en faveur de personnes handicapées mentales au Portugal, prévention du suicide des adolescents en Nouvelle-Zélande



AXA Atout Cœur

ou encore aide aux personnes handicapées et aux malades aux États-Unis, en Grande-Bretagne, en France... Le mode d'intervention des bénévoles, en revanche, est souvent identique : accompagnement de loisirs, accès à la culture, soutien logistique, utilisation de compétences techniques.

En Juin 2000, un événement mondial permettra aux 140 000 collaborateurs du Groupe s'ils le souhaitent, de donner du temps pour participer à des actions de proximité, réalisées en liaison avec des associations à vocation sociale. Des centaines de projets ont été imaginés : repeindre une école pour enfants défavorisés, aider une association à faire un audit sur système informatique, participer à l'aménagement d'un appartement thérapeutique... L'imagination et la générosité devraient faire de ces journées mondiales du volontariat une belle réussite.



AXA de Todo Corazon



AXA Cuori in Azione



AXA Corações em Acção



AXA Harten Troef



AMÉRIQUE
DU SUD

Brésil
Chili
Uruguay
Argentine

AMÉRIQUE
DU NORD

Canada
États-Unis
Mexique



EUROPE

Allemagne
Autriche
Belgique
Espagne
France
Grèce
Hongrie
Irlande

Italie
Luxembourg
Pays-Bas
Pologne
Portugal
Royaume-Uni
Suède
Suisse
Turquie



AFRIQUE

Cameroun
Côte d'Ivoire

Gabon
Guinée
Kenya
Maroc

Sénégal
Togo

MOYEN-ORIENT

Arabie Saoudite

Émirats
arabes unis
Liban



ASIE-PACIFIQUE

Australie
Chine
Corée du Sud
Hong Kong
Indonésie
Japon

Malaisie
Nouvelle-Zélande
Philippines
Singapour
Taïwan
Thaïlande
Vietnam

UNE PRÉSENCE MONDIALE

Présent dans plus de 60 pays où il travaille avec près de 140 000 collaborateurs, salariés et agents, le Groupe AXA occupe des positions de tout premier plan en Europe et en Amérique du Nord. Il est également solidement implanté dans la région Asie-Pacifique.

Dans chacun des pays où il est présent, le Groupe a pour ambition de devenir la référence du marché pour son professionnalisme, sa capacité à générer des profits et la qualité des services qu'il offre à ses clients.

Activités du Groupe

Organisation

Journal de l'année

Chiffres clés

Assurance

Assurance
internationale

Gestion d'actifs
et autres
services financiers

**40 MILLIONS DE CLIENTS
DANS LE MONDE**

Organisation

La Direction Générale d'AXA est exercée sous l'autorité du Président du Directoire par un Comité Exécutif de 19 membres, rassemblant 5 nationalités, qui se réunit quatre fois par an. Le Conseil de Surveillance exerce les fonctions de contrôle.

CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance veille au bon fonctionnement de la Société et du Groupe qui en dépend et en rend compte aux actionnaires. En 1999, il s'est réuni six fois.

JACQUES FRIEDMANN
Président du Conseil de Surveillance

ANTOINE BERNHEIM
Associé-gérant de Lazard Frères et Cie

JACQUES CALVET
Vice-Président du Conseil de Surveillance des Galeries Lafayette

HENRI DE CLERMONT-TONNERRE
Président Directeur Général de Ersa Société Industrielle et Financière

DAVID DAUTRESME
Associé-Gérant de Lazard-Frères et Cie

JEAN-RENÉ FOURTOU
Vice-Président, Directeur Général d'Aventis

MICHEL FRANÇOIS-PONCET
Président du Conseil de Surveillance de Paribas

PATRICE GARNIER
Administrateur de Finaxa

ANTHONY J. HAMILTON
Président de Fox-Pitt, Kelton Ltd

HENRI HOTTINGUER
Président du Conseil de Surveillance de Crédit Suisse Hottinguer Paris

RICHARD JENRETTE
Senior advisor de Donaldson, Lufkin & Jenrette

HENRI LACHMANN
Président Directeur Général de Schneider Electric

GÉRARD MESTRALLET
Président du Directoire de Suez-Lyonnaise des Eaux

FRIEDEL NEUBER
Président du Conseil de Surveillance de Preussag AG

ALFRED VON OPPENHEIM
Président du Conseil de Surveillance de SAL Oppenheim Jr & Cie

MICHEL PÉBEREAU
Président Directeur Général de la Banque Nationale de Paris

Didier PINEAU-VALENCIENNE
Président d'Honneur de Schneider Electric

Bruno Roger
Associé-gérant de Lazard Frères et Cie

COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance a constitué en son sein quatre comités spécialisés :

Le Comité d'Audit examine les comptes du Groupe avant leur présentation au Conseil de Surveillance, ainsi que les documents financiers relatifs à l'arrêté des comptes. Il se saisit de tout sujet qu'il estime nécessaire d'examiner et en rend compte au Conseil de Surveillance.

Le Comité Financier examine les projets de cession de participations ou d'immeubles dont le montant dépasse les délégations de pouvoir consenties au Directoire par le Conseil de Surveillance. Il examine, en outre, tout projet majeur d'opération financière présenté par le Directoire, ainsi que les orientations données à la gestion des actifs d'AXA et, plus généralement, toute question intéressant la gestion financière d'AXA.

Le Comité de Rémunération propose au Conseil de Surveillance la rémunération du Président du Conseil de Surveillance et des membres du Directoire, le montant des jetons de présence soumis à la décision de l'Assemblée Générale, ainsi que les attributions d'options de souscription ou d'achats d'actions de la Société aux membres du Directoire.

Le Comité de Sélection formule des propositions au Conseil de Surveillance en vue de toute nomination de membres du Conseil de Surveillance ou du Directoire et de leur Président ou Vice-Président.

DIRECTOIRE

Instance collégiale décisionnaire de la Société, il a été nommé pour trois ans le 19 janvier 2000 par le Conseil de Surveillance :

CLAUDE BÉBÉAR
Président du Directoire

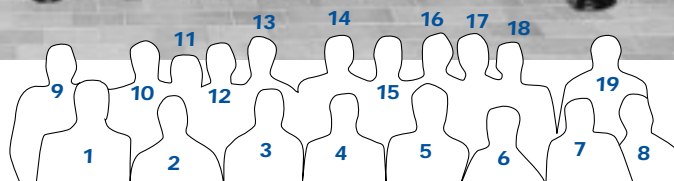
HENRI DE CASTRIES
Vice-Président du Directoire

Françoise Colloc'h

GÉRARD DE LA MARTINIÈRE

Edward Miller

Claude Tendil



COMITÉ EXECUTIF

Le Comité Exécutif exerce la Direction Générale d'AXA. Il se réunit quatre fois par an pour étudier tous sujets d'importance et d'intérêt général.

CLAUDE BÉBÉAR (4)
Président du Directoire

JEAN-LUC BERTOZZI (9)
*Directeur Général
AXA France Assurance*

ALFRED BOUCKAERT (2)
*Administrateur Délégué
AXA Royale Belge*

DONALD BRYDON (15)
*Président Directeur Général
AXA Investment Managers*

CLAUDE CARGOU (13)
*Directeur Central
des Systèmes d'Information*

HENRI DE CASTRIES (5)
Vice-Président du Directoire

FRANÇOISE COLLOC'H (6)
*Membre du Directoire et Directeur
Général Ressources Humaines,
Communication et Synergies*

CLAUS-MICHAEL DILL (10)
*Président du Directoire
d'AXA Colonia Konzern AG*

DENIS DUVERNE (12)
*Directeur Général Adjoint
Finance Contrôle et Stratégie*

ROBERT GOGEL (8)
*Directeur Général Adjoint
Ressources Humaines et Synergies*

MICHAEL HEGARTY (14)
*Vice-Chairman et
Chief Operating Officer
d'AXA Financial*

GÉRARD DE LA MARTINIÈRE (18)
*Membre du Directoire
et Directeur Général Finance,
Contrôle et Stratégie*

EDWARD MILLER (3)
*Membre du Directoire
et Chief Executive Officer
d'AXA Financial, responsable
des systèmes d'information
et du e-business*

JEAN-MARIE NESSI (16)
*Président Directeur Général
AXA Réassurance*

LES OWEN (1)
*Managing Director
de AXA Asia Pacific Holdings*

MICHEL PINAULT (11)
*Responsable de l'Unité
opérationnelle Asie-Pacifique*

CLAUDE TENDIL (7)
*Membre du Directoire
et Président Directeur Général
AXA France Assurance,
responsable des synergies
assurances pour le Groupe AXA*

PATRICK THOUROT (19)
Directeur Central Technique

MARK WOOD (17)
*Managing Director de
Sun Life & Provincial Holdings*

1999 : le journal de l'année

Janvier

ÉTATS-UNIS

Acquisition par AXA Investment Managers d'une participation majoritaire dans la société de gestion d'actifs Barr Rosenberg (renommée AXA Rosenberg Group) : 8,8 milliards d'euros d'actifs gérés fin 1999.

Avril

GRUPE

Lancement des Prix de l'innovation client AXA. Objectif : stimuler l'innovation en récompensant les projets les plus novateurs mis en œuvre par les sociétés du Groupe.

Mai

GRUPE

Réussite de l'offre publique d'achat lancée par le Groupe, via Sun Life & Provincial Holdings, sur la société britannique Guardian Royal Exchange. Au Royaume-Uni, AXA devient ainsi n° 3 sur le marché de l'assurance dommages et n° 2 sur celui de la santé. Il se positionne aussi comme le 2^e assureur direct du marché. En Irlande, il accède à la 1^{re} place du marché

en assurance dommages. En Asie, il atteint une position stratégique sur trois marchés importants : Hong Kong, Singapour et la Malaisie.

BELGIQUE

Poursuite des opérations de restructuration entre AXA Belgium et la Royale Belge, les deux sociétés d'assurance du Groupe sur ce marché, et lancement d'AXA Royale Belge.

ÉTATS-UNIS

Introduction à la Bourse de New York de DLJdirect, la filiale de courtage en ligne de Donaldson, Lufkin & Jenrette, la banque d'affaires américaine du Groupe. Fin 1998, DLJdirect occupait le 7^e rang des sociétés de courtage en ligne aux États-Unis.

FRANCE

AXA Investment Managers Paris reçoit trois trophées du journal économique Le Revenu.

Juin

AXA SUR INTERNET

Le Groupe lance sa première campagne de publicité sur Internet. Plus de 2 500 mots clés ont été achetés en exclusivité, en 8 langues et pour 12 mois, auprès de plusieurs moteurs de recherche. Objectif : toucher près de 80 % des internautes en quête d'informations sur l'assurance et la gestion d'actifs.

Juillet

JAPON

Implantation du Groupe, via AXA Direct, sur le marché japonais de l'assurance automobile. Le contexte est favorable : le marché, en phase de dérégulation, est le 2^e du monde par l'importance de son parc.

Août

ASIE-PACIFIQUE

Changement de nom pour les sociétés du Groupe : à Hong Kong et Macao, elles deviennent AXA China Region ; en Australie, AXA Australia et en Nouvelle-Zélande AXA New Zealand.

CHINE

A Shanghai, inauguration officielle d'AXA-Minmetals Assurance Co., la 1^{re} joint-venture franco-chinoise en assurance vie. Elle est contrôlée à 51 % par AXA et à 49 % par le conglomérat chinois Minmetals. En perspective : les 30 % de croissance annuelle du marché chinois de l'assurance vie.

Septembre

ÉTATS-UNIS

AXA Financial – AXF pour la Bourse de New York – remplace officiellement The Equitable Companies Incorporated.

Ce nouveau nom concrétise une réorientation stratégique majeure : se positionner comme une société de services financiers, et non plus seulement comme une compagnie d'assurance vie.

MAROC

Création d'AXA – ONA, holding née de l'accord de partenariat conclu entre AXA et l'ONA, 1^{er} groupe privé marocain. La société d'assurance qui résultera de cette fusion se positionnera comme le 2^e assureur du marché, avec une part de 21 %.

Octobre

CANADA

Lancement d'AssurNat, joint-venture québécoise d'assurance directe d'AXA Assurances et de la Banque Nationale du Canada. Première étape : proposer des produits d'assurance automobile par le biais d'un centre d'appel et d'un site Internet.

ROYAUME-UNI

Lancement de DLJdirect, filiale de courtage en ligne de DLJ. Négociations et conseils, telle est l'offre proposée aux clients sur ce marché, dont les perspectives de développement sont jugées exceptionnelles.

Novembre

ALLEMAGNE

Atttribution à AXA Colonia du prix de la Best Practice Company pour la qualité de son Customer Care Center. Elle est la seule société allemande, parmi quelque 250 compétiteurs internationaux, à être ainsi distinguée en 1999 par l'Institut du Management des technologies de l'université de Zurich.

JAPON

Achat de Nippon Dantai, 13^e assureur vie du marché, et création d'AXA Nichidan, holding réunissant les activités d'AXA Life Japan et de Nippon Dantai. Son objectif : être la société d'assurance vie leader de la nouvelle ère financière au Japon. Avec 31 % des primes collectées dans le monde, le pays du Soleil-Levant est le premier marché mondial de l'assurance vie.

GROUPE

Inauguration de Berry Hill (États-Unis), troisième site d'AXA Université. Cette ancienne plantation a été classée monument historique par l'État de Virginie. Capacité d'accueil : 3 000 stagiaires par an.

Décembre

FRANCE

Laurier d'Or pour AXA Investment Managers Paris. Ce prix, décerné par le journal économique français Investir, distingue les performances sur cinq ans de sa gamme de Sicav.

AUSTRALIE

Réussite de l'offre publique d'achat lancée par AXA National Mutual sur les intérêts minoritaires d'AXA China Region, sa filiale d'assurance vie à Hong Kong, afin de détenir 100 % de ses actions.

1999... 2000

GROUPE

Passage réussi. La démarche globale de prévention, d'assistance et de coordination mise en place dès 1996 a porté ses fruits. De Wellington à Abù Dhabi, de New York à Singapour, toutes les sociétés du Groupe ont franchi sans encombre le cap de l'an 2000.

Chiffres clés

REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.1998			31.12.1999 <i>(en millions de francs)</i>			
	Vie	Dommmages	Total	Vie	Dommmages	Total	Total
Europe (et Maroc)	20 262	11 278	31 540	23 422	12 919	36 341	238 380
France	9 547	4 179	13 726	10 555	3 926	14 481	94 994
Royaume-Uni	5 140	905	6 045	7 205	2 008	9 213	60 437
Allemagne	2 408	2 473	4 880	2 757	2 766	5 523	36 230
Belgique	921	1 310	2 232	912	1 285	2 197	14 411
Pays-Bas	835	301	1 136	875	248	1 123	7 364
Italie	276	882	1 158	343	903	1 246	8 170
Espagne	315	666	981	333	729	1 062	6 969
Portugal	111	223	334	126	262	388	2 546
Autriche/Hongrie	88	182	270	88	199	287	1 882
Luxembourg	548	49	597	104	51	155	1 012
Suisse	54	48	102	59	57	116	756
Turquie				24	139	163	1 069
Irlande					257	257	1 688
Maroc	20	60	80	42	88	130	852
Amérique du Nord	9 209	542	9 751	10 810	580	11 390	74 716
États-Unis	9 181		9 181	10 777		10 777	70 695
Canada	28	542	570	33	580	613	4 021
Asie-Pacifique	2 975	71	3 046	2 859	94	2 953	19 368
Australie/ Nouvelle-Zélande	2 056		2 056	1 810		1 810	11 874
Hong Kong	715	21	737	742	43	785	5 147
Singapour	44	49	93	59	46	105	690
Corée	93		93	114		114	747
Japon	66		67	133	5	138	907
Chine				1		1	4
Malaisie							
Assurance internationale			2 833			3 109	20 392
AXA Ré			1 359			1 385	9 084
AXA Global Risks			1 096			1 400	9 180
Assistance, autres			378			324	2 128
TOTAL ASSURANCE	32 446	11 891	47 169	37 091	13 593	53 792	352 854
Gestion d'actifs			1 292			1 928	12 648
Autres Services Financiers			8 236			10 806	70 885
Holdings			1			1	9
TOTAL SERVICES FINANCIERS ET HOLDINGS			9 528			12 736	83 543
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ*			56 697			66 528	436 398

* Hors mutuelles. Le chiffre d'affaires des mutuelles AXA en France s'élève en 1999 à 549 millions d'euros en assurance vie et 738 millions d'euros en assurance dommages.

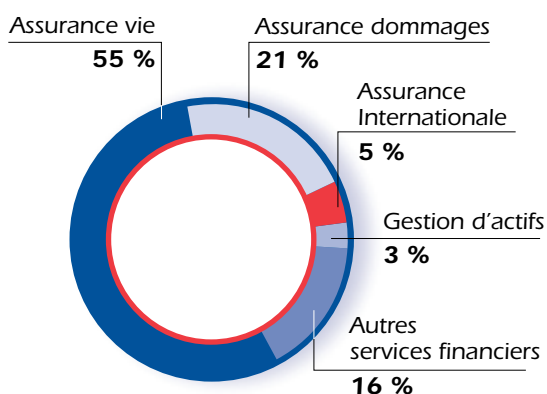
CONTRIBUTION AU RESULTAT NET PART DU GROUPE*

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.1998			31.12.1999 <i>(en millions de francs)</i>			
	Vie	Dommmages	Total	Vie	Dommmages	Total	Total
Europe (et Maroc)	774	387	1 161	803	612	1 415	9 282
France	265	163	427	331	244	575	3 772
Royaume-Uni	211	22	234	194	18	211	1 384
Allemagne	8	70	79	13	48	62	405
Belgique	234	136	370	186	239	425	2 788
Pays-Bas	38	(12)	27	40	2	42	273
Italie	(3)	(29)	(33)	25	0	25	162
Espagne	7	(3)	4	1	(3)	(3)	(18)
Portugal	6	4	10	7	8	14	94
Autriche/Hongrie		11	11	1	8	9	61
Luxembourg	6	2	8	2	4	6	41
Suisse		2	2	2	2	4	24
Turquie				1	4	5	30
Irlande					4	4	26
Maroc	1	20	22	1	35	36	237
Amérique du Nord	254	21	275	271	11	282	1 849
États-Unis	252		252	270		270	1 771
Canada	2	21	23	1	11	12	78
Asie-Pacifique	(66)	(20)	(86)	38	(39)	(1)	(7)
Australie/ Nouvelle-Zélande	25		25	37		37	243
Hong Kong	(39)	(3)	(42)	19	(3)	16	105
Singapour	(2)	(8)	(10)	3	(8)	(5)	(33)
Corée	(21)		(21)	9		9	59
Japon	(29)	(9)	(38)	(28)	(30)	(58)	(380)
Chine				(2)		(2)	(13)
Malaisie					2	2	13
Assurance internationale			44			(51)	(335)
AXA Ré			125			93	610
AXA Global Risks			(86)			(151)	(990)
Assistance, autres			4			6	39
TOTAL ASSURANCE	962	389	1 394	1 112	571	1 645	10 790
Gestion d'actifs			95			84	553
Autres services financiers			158			221	1 448
Holdings			(116)			(84)	(551)
TOTAL SERVICES FINANCIERS ET HOLDINGS			137			221	1 450
TOTAL RÉSULTAT NET PART DU GROUPE			1 531			1 865	12 240

* Résultat net part du Groupe retraité des éléments exceptionnels liés à l'acquisition de Guardian Royal Exchange.

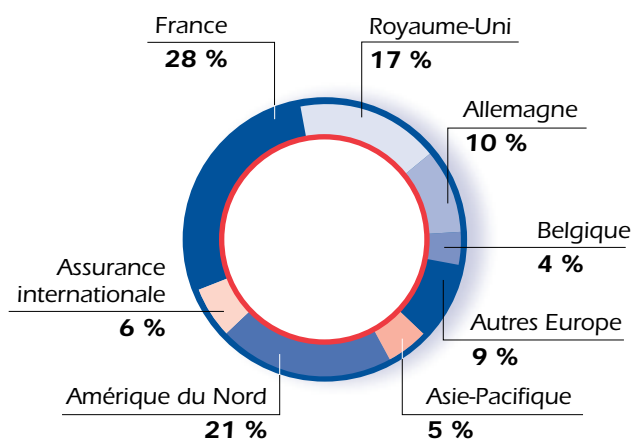
Chiffres clés

**RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR ACTIVITÉ DU GROUPE**
mutuelles AXA incluses (1,3 milliard d'euros)



67,8 milliards d'euros
444,8 milliards de francs

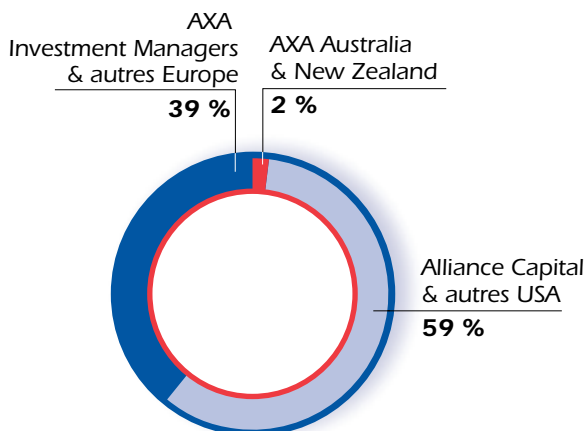
**RÉPARTITION DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**
mutuelles AXA incluses (1,3 milliard d'euros)



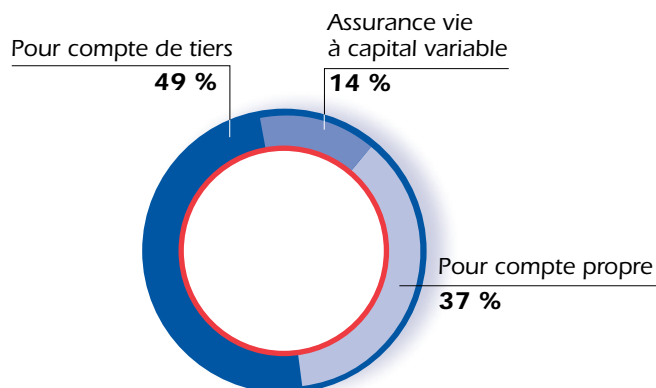
55,1 milliards d'euros
361,3 milliards de francs

ACTIFS GÉRÉS AU 31 DÉCEMBRE 1999

Répartition des actifs gérés par société

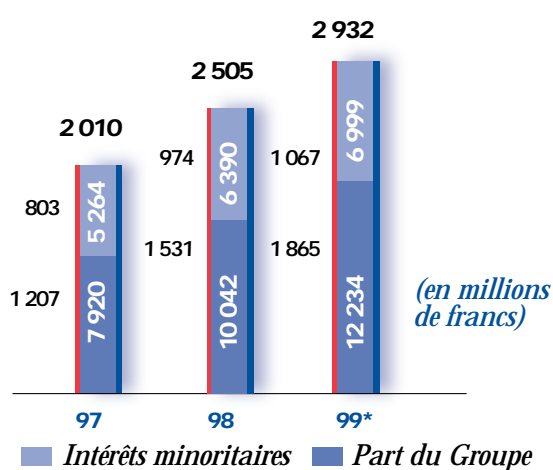


Répartition des actifs gérés par type



781 MILLIARDS D'EUROS (+ 40 %)

RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (en millions d'euros)



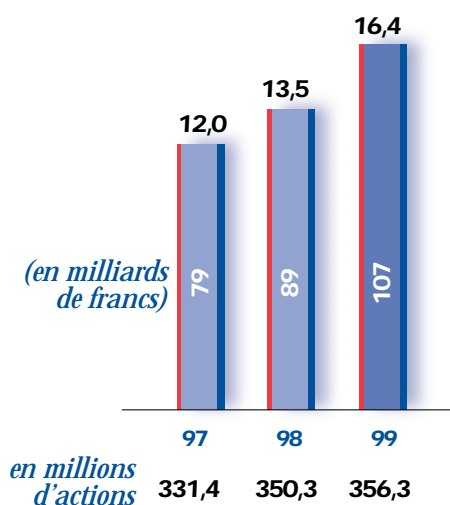
CONTRIBUTION AU RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTIVITÉ (en millions d'euros)

	1998	1999*	millions de francs
Assurance vie	962	1 112	7 294
Assurance dommages	389	584	3 831
Assurance internationale	44	(51)	(337)
Gestion d'actifs	95	84	553
Autres services financiers	158	221	1 448
Holding	(116)	(84)	(556)
Total	1 531	1 865	12 234

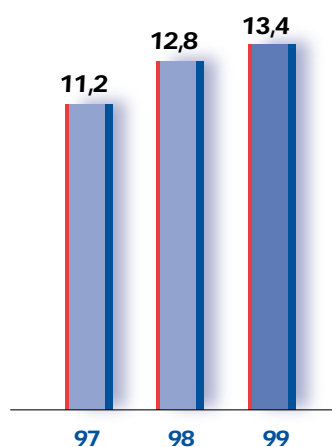
BÉNÉFICE NET PAR ACTION DILUÉ

	Euros	Francs
31.12.1994	2,12	13,9
31.12.1995	2,36	15,5
31.12.1996	2,79	18,3
31.12.1997	3,48	22,8
31.12.1998	4,24	27,8
31.12.1999	4,98	32,7

CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS PART DU GROUPE (en milliards d'euros)



RENTABILITÉ DES FONDs PROPRES MOYENS (en %)



* Résultat net part du Groupe retraité des éléments exceptionnels liés à l'acquisition de Guardian Royal Exchange

Assurance

En 1999, l'activité assurance a représenté 76 % du chiffre d'affaires du Groupe. L'assurance vie a représenté 73 % du total des cotisations et l'assurance dommages 27 %.

Amérique du Nord

ÉTATS-UNIS

DE NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS STRATÉGIQUES

Sur ce marché, qui représente 27 % du marché mondial de l'assurance vie, l'année a été marquée pour les sociétés du Groupe par plusieurs changements majeurs.

Changement de nom d'abord. Le 3 septembre, la holding américaine Equitable a adopté la marque unique du Groupe et pris le nom d'AXA Financial, tandis que la société opérationnelle s'appelle désormais AXA Client Solutions. Cette nouvelle dénomination correspond à une réorientation stratégique fondamentale : se positionner comme une société de services financiers, et non plus seulement comme une compagnie d'assurance vie, sur un marché où les attentes s'orientent de plus en plus vers une demande de stratégie patrimoniale globale conciliant rentabilité et sécurité. Amorcée avec le projet pilote conduit au Texas – élargi depuis à l'État de New York et la Californie – cette nouvelle orientation vise à transformer les agents de l'ex-Equitable en conseillers financiers AXA. Pour atteindre cet objectif, les ressources et les compétences des infrastructures régionales ont été

renforcées, de nouveaux outils informatiques, ainsi qu'un site Internet dédié, ont été mis en place ; un centre d'expertise et de formation à la gestion patrimoniale a été créé à Atlanta. Bilan : fin 1999, plus de 3 000 agents – sur les 7 400 que compte la société – avaient passé avec succès l'examen du NASD, l'organe de régulation des marchés boursiers américains, qui leur reconnaît un niveau de compétences équivalent à celui des courtiers en valeurs mobilières et des conseillers en gestion patrimoniale.

PRODUITS ET SERVICES :

UNE OFFRE PLUS DIVERSIFIÉE

En parallèle, la gamme des produits proposés s'est élargie, afin de s'adapter à une approche globale de la gestion de patrimoine. Le nom d'Equitable Life est conservé pour les produits d'assurance vie classiques. Les conseillers d'AXA Financial peuvent aussi choisir, depuis le 1^{er} janvier 2000, parmi une sélection de produits conçus par des sociétés concurrentes.

Par ailleurs, la volonté d'améliorer le service auprès du client a conduit à la création d'un compte de gestion globalisé, Asset Management Account. Il fonctionne comme un compte courant qui aurait été conçu pour accueillir tous les produits de placement. Il permet à son détenteur d'avoir une vision globale de ses placements et d'effectuer lui-même d'éventuels transferts. Dans le même esprit, l'ensemble des opérations de service à la clientèle est désormais consolidé dans deux centres, l'un à Charlotte (Caroline du Nord), l'autre dans le New Jersey. Ouverts 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, ils bénéficient d'un système électronique de dernière génération.

Réorientation stratégique : AXA Financial se positionne désormais comme une société de services financiers.



✓ Lauréat 99

→ Financial Planning Texas Pilot

AXA Financial – États-Unis

Descriptif du projet : Le Financial Planning permet aux clients d'avoir un aperçu complet de leurs possibilités en placements financiers ainsi qu'une évaluation des risques liés à chacune des propositions. C'est le client qui choisit et qui contrôle les investissements.

INNOVATION CLIENT : Proximité, traitement personnalisé et gain de temps.





FORTE PROGRESSION DES RÉSULTATS

Le dynamisme économique et la bonne santé des marchés financiers ont permis à AXA Financial de réaliser d'excellentes performances. Le chiffre d'affaires progresse de 12,3 % pour atteindre 10,8 milliards d'euros. Cette croissance est liée au développement de l'épargne retraite (+ 18 %), qui représente 66 % de l'activité. Elle résulte aussi de l'élargissement de la distribution, grâce à des accords passés avec des réseaux tiers : banques, conseillers financiers, courtiers en valeurs mobilières, dont l'activité a progressé de 34 %. La contribution du réseau d'agents augmente pour sa part de 11 %. La branche "vie universelle" progresse de 4 %.

AXA Financial est devenue en 1999 la 4^e société du marché pour l'épargne retraite en unités de compte.

La contribution au résultat du Groupe augmente de 7,1 % à 270 millions d'euros, portée par une croissance de 14,7 % des encours.

Perspectives 2000

■ La mise en œuvre de la nouvelle stratégie va passer, en 2000, à la vitesse supérieure, avec le déploiement à l'échelle du pays des moyens testés au Texas en 1999. Cette nouvelle étape devrait se traduire par la poursuite d'une croissance rapide de l'activité, sous réserve que les marchés financiers restent favorablement orientés.

(en millions d'euros)	31. 12.1999		
	Vie	Domages	Total
Cotisations d'assurance			
États-Unis	10 777	-	10 777
Canada	33	580	613
Contribution au résultat net consolidé part du Groupe			
États-Unis	270	-	270
Canada	1	11	12

CANADA

Toujours caractérisé par une forte concurrence et une rapide consolidation, tant chez les assureurs que chez les courtiers, le marché canadien de l'assurance a bénéficié en 1999 de la croissance modérée de l'économie. Les assureurs ont vu néanmoins leur profit chuter. Deux raisons à cela : la forte érosion des marges de certains secteurs d'activité et la diminution des revenus financiers due, pour partie, à des plus-values beaucoup moins importantes qu'en 1998.

Le chiffre d'affaires réalisé par AXA Canada, dont le portefeuille est concentré à hauteur de 95 % en assurance dommages, a augmenté de 2,8 % pour s'établir à 0,6 milliard d'euros. En assurance vie, les cotisations ont progressé de 11 %.

Globalement, les résultats techniques de l'assurance des particuliers se sont améliorés. En risques d'entreprises et grands risques, en revanche, ils se sont détériorés du fait d'un nombre important de sinistres.

Le Groupe a poursuivi la consolidation et le développement de ses réseaux de distribution, notamment avec la création d'AssurNat. Cette joint-venture dédiée à la vente directe de produits d'assurance dommages résulte de l'accord conclu en janvier 1999 avec la Banque Nationale, premier groupe bancaire du Québec.

Perspectives 2000

■ AXA Canada devrait tirer parti de la bonne tenue de l'économie canadienne et des redressements tarifaires. Les investissements importants réalisés ces dernières années, pour mettre en place des plates-formes informatiques communes à travers le pays, devraient aussi porter leurs fruits. Par ailleurs, une campagne de publicité devrait accroître la notoriété de la marque AXA et soutenir la croissance des sociétés du Groupe.

Canada :
élargissement de la distribution avec la création d'AssurNat, société dédiée à la vente directe de produits d'assurance dommages.



→ Programme Courtier Associé

AXA Canada

Descriptif du projet : *Le programme Courtier Associé permet d'améliorer le rôle du courtier auprès de l'assuré en optimisant les conditions de vente et les conseils.*

INNOVATION CLIENT : *Contact direct et personnalisé.*

Assurance

Europe

FRANCE

Le marché français de l'assurance a évolué en 1999 de façon contrastée. La branche "dommages" se stabilise à + 1 %. Malgré la forte augmentation des immatriculations automobiles (+ 10,5 %) et la reprise du marché de la construction (+ 23 %), la dynamique de croissance des mutuelles sans intermédiaires et des bancassureurs – nouveaux acteurs du marché des particuliers – a pesé sur le niveau tarifaire. De ce fait, la branche a confirmé la tendance à la baisse des cotisations déjà observée en 1998. Conséquence : un tassement général des résultats, accentué par l'augmentation de la sinistralité automobile sur le marché des particuliers et par celle de l'ensemble des branches sur celui des entreprises. Le phénomène a été amplifié par deux événements climatiques majeurs : les inondations de novembre dans le département de l'Aude et les tempêtes des 26 et 27 décembre, qui ont provoqué de très nombreux sinistres.

La branche vie, en revanche, a renoué avec la croissance (+ 13 %), confirmant le caractère exceptionnel du recul de 1998. Elle a quasiment retrouvé son niveau antérieur. La stabilité fiscale (pour la première fois depuis douze ans, il n'y a pas eu de réforme), la croissance économique, la forte progression des marchés boursiers et le développement des produits diversifiés, en particulier en unités de compte, expli-

quent l'importance de ce redémarrage. Les encours gérés s'élèvent à 575,5 milliards d'euros, soit un quart du patrimoine financier des ménages. Leur progression, ininterrompue depuis dix ans, a atteint 12 % en 1999.

AXA : NOUVEAUX SERVICES SUR INTERNET

Pour AXA, l'année 1999 a vu la finalisation des opérations de migration consécutives au processus de fusion avec l'UAP, qui a permis l'harmonisation de toutes les gammes de produits, tant en dommages qu'en vie, pour chaque réseau de distribution. La fusion juridique des activités vie développées par le réseau des agents est devenue effective. Les systèmes informatiques antérieurs à la fusion ont été unifiés, les logiciels modifiés et le renouvellement du parc engagé.

Des outils utilisant les nouvelles technologies de communication, dont Internet, ont été créés :

- Extranet Courtage pour les courtiers. Convivial et très simple à utiliser, ce site leur permet d'accéder en temps réel aux nouveaux produits et aux nouveaux services du Groupe. Il est appelé à se substituer progressivement aux systèmes d'information actuels. Un outil analogue est envisagé pour les grands comptes. Il permettra, à terme, d'accroître l'efficacité et la rapidité du service qui leur est apporté,
- pour les clients d'AXA Assurances, un nouveau site Internet. La qualité des services proposés lui a valu le deuxième prix du meilleur site institutionnel, dans le cadre des Trophées du marketing décernés par CAPA Conseil (Centre d'analyse et de prospective de l'assurance).

La démarche engagée par AXA Assurances pour obtenir la certification ISO 9002 de ses activités IARD, tant pour les particuliers que pour les entreprises, a abouti,

**Mise en œuvre
de nouveaux outils
de communication
avec les réseaux
de distribution
et les clients.**

→ Cocoon

AXA Courtage – France

Descriptif du projet : Cocoon est un programme de fidélisation qui renforce la relation entre les courtiers, les clients et la compagnie, en offrant aux assurés des prestations à des moments particuliers liés au cycle de vie des produits.

INNOVATION CLIENT : Traitement personnalisé et contact direct avec la compagnie.





en mars 2000, à la certification de trois nouvelles régions. L'élargissement à la quasi-totalité du territoire devrait intervenir dans le courant de 2001.

DOMMAGES : PRIORITÉ À LA QUALITÉ

DES RÉSULTATS

Le chiffre d'affaires de l'assurance dommages s'élève à 3,9 milliards d'euros, soit un léger recul de 1,1 % par rapport à 1998. La diminution de la branche dommages d'entreprises – 4 % – segment très sensible aux contraintes du marché – a pesé en effet sur l'activité de 1999. La politique de tarification et de sélection des risques continue à privilégier la rentabilité technique dans un contexte de marché baissier.

Direct Assurance, également accessible via Internet depuis novembre dernier, affiche un taux de croissance de 18 %. Son portefeuille, qui comptait 282 600 contrats fin 1999, le positionne à la première place du marché de la vente directe en assurance automobile.

La contribution de l'assurance dommages augmente fortement (+ 50 %) à 244 millions d'euros, malgré une sinistralité particulièrement défavorable.

BONNES PERFORMANCES EN ASSURANCE VIE

En assurance vie, le chiffre d'affaires de 1999 atteint 10,6 milliards d'euros, en hausse de 9,1 %, le marché progressant de 13 %. L'épargne-retraite individuelle (61 % de l'activité) progresse de 14 %, grâce notamment au dynamisme commercial du réseau d'agents généraux (+ 27 %), servi par la gamme de produits unifiée mise à leur disposition. Les assurances collectives affichent une progression de 18 % liée à la souscription, via le réseau des courtiers, de contrats impor-

tants. Les réseaux spécialisés qui avaient réussi, l'an dernier, à augmenter leur chiffre d'affaires dans un marché en fort recul, ont encore amélioré leurs performances. S'appuyant sur des produits multisupports offrant des stratégies d'investissement par profils de clients, ils ont su adapter leur offre à l'évolution des attentes du marché en conciliant sécurité des placements et optimisation des performances. Les deux premiers fonds structurés qu'ils ont lancés, indexés l'un sur l'Eurostoxx 50, l'autre sur le Nikkei 225, ont reçu un excellent accueil et dynamisé les ventes.

La part des contrats en unités de compte représente 45 % des cotisations en épargne-retraite individuelle, y compris les renouvellements, contre 37 % en 1998.

En assurance complémentaire santé, AXA a confirmé sa place de premier assureur privé, avec près de 1,4 milliard d'euros de chiffre d'affaires et 3 millions de clients. Un centre d'appel a été créé en 1998 pour informer, conseiller et orienter les assurés pour toutes les questions touchant à la santé. La mise en œuvre de partenariats visant à constituer des réseaux de soins est bien engagée, notamment en chirurgie dentaire, avec 2 000 praticiens, et en optique, avec 1 500 points de vente. La dispense intégrale d'avance des frais de santé fait l'objet d'expérimentations.

La contribution de l'assurance vie au résultat du Groupe augmente de 25 % à 331 millions d'euros, grâce notamment à la forte croissance des encours en unités de compte et à la hausse du solde financier.

Progression en épargne retraite individuelle, en assurances collectives et en complémentaire santé.



→ La cascade de l'amélioration continue

Direct Assurance – France

Descriptif du projet : Projet qui permet aux salariés de communiquer leurs projets, suggestions et innovations en permanence.

INNOVATION CLIENT : *Qualité du service.*



Assurance

En 1999, AXA enregistre une des plus fortes croissances du marché de l'assurance vie au Royaume-Uni.

Perspectives 2000

■ La réflexion stratégique menée en 1999 conduit les sociétés d'assurance AXA en France à engager, dès le début de cette année, une démarche globale de changement. L'ambition est de faire d'AXA, à travers les produits et les services proposés, la référence en matière d'assurance, de services financiers et de solutions "sur mesure" pour simplifier la vie quotidienne. Pilotée de façon transversale, cette réorientation stratégique vise à redéfinir l'entreprise à partir des attentes de ses clients et de leur évolution. Elle devrait se traduire par une offre, à la fois plus large et plus personnalisée de produits et de services, une réactivité accrue des structures pour une meilleure qualité de service, une professionnalisation et une coordination renforcées de l'ensemble des réseaux de distribution, ainsi qu'une réorganisation des fonctions de support. Elle aboutira aussi à la mise en place de partenariats destinés à compléter les gammes proposées ou élargir les bases de clientèle. Cette démarche, inscrite dans la durée, verra intervenir ses premiers effets dans le courant de l'an 2000.

(en millions d'euros)	31. 12.1999		
	Vie	Domages	Total
Cotisations d'assurance			
France	10 555	3 926	14 482
Royaume-Uni	7 205	2 008	9 214
Contribution au résultat net consolidé part du Groupe			
France	331	244	575
Royaume-Uni	194	5	199

ROYAUME-UNI

En assurance vie et retraite – branche qui représente plus de 60 % de l'activité du Groupe au Royaume-Uni – le marché britannique a retrouvé en 1999 un rythme de croissance soutenu (+ 11 %) en partie sous l'effet de l'anticipation d'une réforme fiscale qui réduirait les avantages accordés à certains produits.

En assurance dommages, il est resté très concurrentiel, même si le niveau des tarifs a été relevé de façon significative. La hausse de la sinistralité s'est confirmée, du fait d'une modification de la réglementation et de l'évolution de la jurisprudence sur les dommages corporels résultant d'accidents.

FUSION AVEC GUARDIAN ROYAL EXCHANGE

La réussite de l'offre publique lancée en février 1999 par le Groupe, via Sun Life & Provincial Holdings (SLPH), sur Guardian Royal Exchange a fait progresser AXA de la 10^e place à la 3^e sur le marché britannique de l'assurance dommages. Sur celui de l'assurance santé privée, elle lui a permis de devenir le numéro 2. En vente directe, le rapprochement des activités d'AXA Direct et de Guardian Royal Exchange Direct fait du Groupe le 2^e assureur direct du Royaume-Uni, avec 2,5 millions de clients, toutes branches confondues. Quant aux activités vie, retraite et épargne de Guardian, non stratégiques pour AXA, elles ont été vendues au néerlandais Aegon.

ASSURANCE VIE : + 24,7 %

Le chiffre d'affaires réalisé en 1999 par AXA Sun Life, 4^e assureur du marché, atteint 7,2 milliards d'euros, soit une hausse de 24,7 %. Cette progression, supérieure à celle du marché, provient des versements sur

→ Virtual Call Center

Guardian Royal Exchange – Royaume-Uni

Descriptif du projet : Centre d'appels "virtuel" qui centralise les appels provenant des clients en donnant un caractère prioritaire à ceux qui concernent les plaintes, les changements de données des polices ou les renouvellements de celles-ci.

INNOVATION CLIENT : Efficacité, rapidité et gain de temps.





les contrats à prime unique (73 % de l'activité). Dynamisés par les campagnes de promotion sur les produits d'épargne et de retraite menées au premier semestre 1999, ils ont progressé de 37 %. Les cotisations totales des contrats à primes périodiques progressent de 1 %, les affaires nouvelles augmentant de 15 %. Tous les réseaux de distribution : conseillers financiers indépendants, agents, vendeurs salariés, vente directe par téléphone et bancassurance – notamment à travers la société Birmingham Midshires – ont contribué à cette bonne performance. En assurance santé, AXA est devenu, via PPP Healthcare, le 2^e intervenant du marché britannique avec une part de 31 %. En couverture médicale dentaire, cette part atteint 80 %. La société possède en effet le service d'assurance de soins dentaires le plus important du Royaume-Uni. Afin de permettre aux entreprises de réduire à la fois le coût de ces assurances et l'absentéisme, elle développe à leur intention une offre de gestion globale de la santé de leurs salariés. Elle compte aussi plus de 200 000 assurés individuels, vis-à-vis desquels elle conduit une politique de fidélisation active. L'année 1999 a été marquée par une réduction significative des dépenses. Le rapprochement avec Guardian a aussi permis à AXA Sun Life de reprendre les activités de PPP Lifetime Care, leader sur le marché de l'assurance dépendance. L'activité santé et dépendance de Guardian a été intégrée sur 8 mois dans le chiffre d'affaires de 1999 pour 0,7 milliard d'euros.

La contribution au résultat du Groupe diminue de 8,1 % à 194 millions d'euros, en raison de la baisse du taux de détention d'AXA dans SLPH suite à l'acquisition de Guardian.

ASSURANCE DOMMAGES : + 22,9 %

La fusion consécutive à la reprise des activités dommages de Guardian se déroule conformément au programme établi. Les directions et les services supports ont été regroupés sur trois sites centraux. Les agences et des centres d'appel sont en cours de réorganisation. Les centres de gestion des sinistres seront fusionnés au cours du premier semestre 2000. La migration sur un seul système informatique est achevée, de même que la mise au point d'une gamme unique de produits. L'ensemble opère depuis juillet 1999 sous le nom d'AXA Insurance. Les synergies résultant de la fusion sont de 70 % supérieures aux prévisions initiales.

Le chiffre d'affaires réalisé en 1999 s'élève à 2 milliards d'euros, en hausse de 22,9 %. Cette croissance est due en grande partie à la conclusion d'un contrat d'assurance voyage avec le réseau d'agences de voyage Thomas Cook. Sur le reste de l'activité, la croissance reste forte (+ 12,9 %), grâce à la hausse des tarifs et au développement du portefeuille de la branche automobile. Les sociétés du groupe Guardian, intégrées sur 8 mois, contribuent au chiffre d'affaires consolidé à hauteur de 0,9 milliard d'euros.

La contribution au résultat du Groupe diminue à 5 millions d'euros, en raison des coûts de restructuration et d'une sinistralité élevée.

Perspectives 2000

■ En assurance vie et produits d'épargne, la société sera confrontée à l'adaptation de ses produits et de sa distribution au nouvel environnement réglementaire

La fusion avec Guardian Royal Exchange fait d'AXA le 3^e assureur dommages du marché britannique, le n° 2 de l'assurance santé privée et le n° 2 en assurance directe.

✓ Lauréat 99



→ Remote Video Inspection (RVI)

Guardian Royal Exchange – Royaume-Uni

Descriptif du projet : Ce système RVI permet aux réparateurs automobiles d'évaluer les dommages à distance et d'autoriser les réparations dans les 24 heures suivant la notification d'accident.

INNOVATION CLIENT : Rapidité, gain de temps et efficacité.

Assurance

de l'épargne retraite, dit "stakeholder pensions", qui devrait également avoir des répercussions sur les autres produits d'épargne. La qualité unanimement reconnue de ses produits et de ses services devrait lui permettre de faire face à ce nouveau challenge.

En assurance dommages, l'année sera consacrée à la poursuite de la fusion opérationnelle au sein d'AXA Insurance. Celle-ci devrait être finalisée en décembre 2000, soit quatre mois avant l'échéance initialement prévue. La réorganisation en profondeur qui a été engagée ira de pair avec une rationalisation des procédures et le renforcement des compétences de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise pour une même priorité : améliorer le service aux clients. Les économies d'échelle attendues, conjuguées au développement des activités du Groupe, devraient être porteuses de croissance et de profitabilité.

IRLANDE

L'acquisition de Guardian Royal Exchange a permis à AXA d'accéder à la première place du marché irlandais de l'assurance dommages, avec une part de 20 %. L'élévation du niveau de vie des Irlandais a stimulé la croissance du marché. Le résultat technique a amorcé son redressement et l'exercice 1999 est globalement satisfaisant. Le chiffre d'affaires, intégré sur 8 mois, contribue au chiffre d'affaires consolidé à hauteur de 0,3 milliard d'euros.

La contribution au résultat du Groupe s'élève à 4 millions d'euros.

Pour conforter ses positions, AXA mise sur le redéploiement de l'ensemble de ses réseaux de distribution (courtiers, agents, vente directe par téléphone et bancassurance), pour lequel de nouveaux outils d'aide à la vente ont été élaborés.

ALLEMAGNE

En assurance dommages, la pression concurrentielle qu'avait connue le marché en 1998 s'est encore durcie. Pour la branche automobile, l'augmentation des cotisations intervenue fin 1999 constitue cependant une accalmie dans la guerre des prix. La sinistralité a continué à progresser, en partie sous l'effet d'une jurisprudence qui a tendance à évaluer plus lourdement les préjudices corporels. L'activité liée aux risques industriels a connu, elle aussi, une année difficile, marquée par la réduction des cotisations et d'importants sinistres.

Vis-à-vis des particuliers, AXA Colonia a poursuivi la mise en place d'outils permettant de pratiquer une politique tarifaire plus équitable. Vis-à-vis des entreprises, elle privilégie la rentabilité, via la renégociation des contrats existants.

Sicher Direct, la filiale allemande d'AXA Direct, a confirmé sa place de premier assureur direct du marché. Pionnier en matière de commerce électronique, il a réalisé 8 % de ses affaires nouvelles via Internet en 1999. Pour développer les synergies entre ces deux entités du Groupe et favoriser leur progression sur le marché, AXA Colonia contrôle depuis juillet 1999 le management de Sicher Direct.

Le chiffre d'affaires de la branche dommages a atteint 2,8 milliards d'euros, en baisse de 0,8 % par rapport à 1998. Cette évolution reflète la prudence de la souscription, dans un contexte de forte concurrence tarifaire en assurance automobile (- 5 %) et en dommages industriels (- 12 %). Le chiffre d'affaires d'Albingia a été intégré sur 8 mois, pour un montant de 0,4 milliard d'euros.

Pénalisée par une sinistralité élevée et la vive concurrence, la contribution recule de 31,4 % à 48 millions d'euros.

Irlande :
AXA devient n°1
de l'assurance
dommages.

→ Our Mission Challenge

AXA Sun Life – Royaume-Uni

Descriptif du projet : Une série d'événements interactifs ont été mis en place afin de créer une vision, une mission et une culture communes, suite à la fusion.

INNOVATION CLIENT : Rapprochement des équipes et renforcement du sentiment d'appartenance.





VIE : DES PRODUITS INNOVANTS

En assurance vie, l'annonce d'une réforme fiscale – qui, finalement, n'a pas été votée – a provoqué au second semestre une forte progression des souscriptions. La croissance d'AXA Colonia est pourtant légèrement inférieure à celle du marché, en raison de l'impact de la concurrence sur les contrats à prime unique. En revanche, la perte de chiffre d'affaires consécutive à l'annulation d'accords de distribution non rentables a été compensée par le bon accueil réservé à plusieurs produits innovants. AXA Colonia a ainsi été la première compagnie d'assurances autorisée à lancer des fonds de placements multiples. Elle a également conçu, à l'intention de ses agents exclusifs, un logiciel d'analyse patrimoniale baptisé "AXA Future Concepts" destiné à répondre aux différents besoins des particuliers en matière de gestion de patrimoine.

Cette capacité d'innovation lui a permis de réaliser, sur le marché de la santé, une progression très satisfaisante.

Le chiffre d'affaires de la branche vie a progressé de 7,6 % pour atteindre 2,8 milliards d'euros. Ce chiffre reflète l'impact du projet de réforme fiscale, la croissance de l'activité en assurances collectives et la hausse des cotisations en assurance santé : + 10 %. Le chiffre d'affaires d'Albingia a été intégré sur 8 mois, pour un montant de 0,2 milliard d'euros.

(en millions d'euros)	31. 12. 1999		
	Vie	Dommages	Total
Cotisations d'assurance			
Allemagne	2 757	2 766	5 523
Belgique	912	1 285	2 197
Contribution au résultat net consolidé part du Groupe			
Allemagne	13	48	62
Belgique	186	239	425

Sa volonté d'innovation a valu également à AXA Colonia d'être la seule société allemande à recevoir en 1999 le titre de "Best Practice Company". Décerné par l'Institut de Management des technologies de l'université de Saint-Galien, à Zurich, ce prix récompense la qualité du "Customer Care Center". Ouvert en juillet 1998, ce centre d'appel fonctionne 24 heures sur 24, du 1^{er} janvier au 31 décembre et met en œuvre, de façon exemplaire, un concept d'innovation constante en matière de qualité de service au client.

L'acquisition de Guardian Royal Exchange par le Groupe a entraîné, en Allemagne, le lancement du processus d'intégration d'Albingia, filiale allemande de Guardian. Une équipe de direction commune a été mise en place, ainsi qu'une équipe commune d'intégration. La mise en œuvre de la fusion progresse d'une façon extrêmement satisfaisante.

Perspectives 2000

■ Année de consolidation et de planification, 2000 verra la finalisation de la fusion avec Albingia, prévue pour septembre. AXA Colonia se classera alors au deuxième rang des assureurs dommages et au cinquième rang des assureurs vie. La réflexion stratégique engagée en 1999 permettra de définir les objectifs futurs de la société face aux nouveaux enjeux : s'adapter à une vive concurrence en assurance dommages, profiter du développement des marchés vie, épargne et retraite, répondre aux exigences croissantes des clients.

Allemagne :
progression
de 38 % de
la contribution
des activités vie
et santé.



→ Customer Care Center (CCC)

AXA Colonia Konzern – Allemagne

Descriptif du projet : Le centre d'appels met à la disposition des clients un seul numéro d'appel qui leur offre un service 24 heures sur 24, tant pour répondre à leurs questions que pour leur donner des conseils.

INNOVATION CLIENT : Rapidité des réponses, disponibilité.

Assurance

En Belgique, mise en place d'une distribution multicanaux organisée autour du courtage et de la bancassurance.

BELGIQUE

Pour AXA, premier assureur dommages de Belgique et troisième assureur vie, l'année a été marquée par la poursuite des opérations de fusion engagées en 1998. La fusion juridique entre AXA Belgium et la Royale Belge a été réalisée. Elle a donné naissance, en mai, à AXA Royale Belge. La fusion opérationnelle s'est concrétisée par l'harmonisation de la gamme des produits dommages et vie destinés aux entreprises. La démarche sera élargie au marché des particuliers courant 2000.

Par ailleurs, le pôle bancaire constitué par Ippa, filiale de la Royale Belge, a été consolidé par le rachat, fin 1998, de la banque d'épargne Anhyp. Le nouvel ensemble a fusionné en janvier 2000 sous le nom d'AXA Banque Belgium. Il se positionne comme le 6e réseau bancaire de Belgique avec, aujourd'hui, environ 1 800 agents indépendants.

Ces regroupements ont créé une nouvelle donne pour AXA en Belgique et permis la mise en place d'une distribution multicanaux, désormais organisée de la façon suivante :

- un canal courtage, distribuant des produits d'assurance par le biais de courtiers professionnels et de réseaux alternatifs ; Les Assurances de La Poste (1 300 points de vente) – filiale à 50 % résultant de l'accord signé en 1995 entre la Royale Belge et La Poste belge –, les filiales d'AXA Royale Belge ; L'Ardenne Prévoyante, UAB, et les constructeurs automobiles,

- un canal bancassurance, distribuant à la fois des produits d'assurance et des produits bancaires par le biais des agents indépendants d'AXA Banque Belgium, qui sont également des courtiers en assurance.

Cette restructuration devra permettre de faire jouer des synergies entre les métiers bancaires et l'assurance, et de concentrer l'attention sur des canaux bien déterminés.

Le marché belge de l'assurance dommages a connu en 1999 une nouvelle dégradation de la sinistralité, tandis que celui de l'assurance vie a confirmé sa croissance.

Le chiffre d'affaires réalisé en assurance dommages s'établit à 1,3 milliard d'euros, en baisse de 1,6 % à données comparables, la hausse des cotisations de la branche automobile – due à une augmentation tarifaire – compensant partiellement la diminution enregistrée dans les autres branches, notamment en dommages d'entreprises.

La contribution de l'assurance dommages au résultat du Groupe est en forte hausse : + 75 %, à 239 millions d'euros, suite à l'augmentation du taux de détention d'AXA dans AXA Royale Belge.

En assurance vie, le chiffre d'affaires à données comparables atteint 0,9 milliard d'euros et accuse un léger recul – 0,5 % –, contrecoup de la collecte exceptionnelle qui avait marqué la fin de l'année 1998. Les contrats en unités de compte ont sensiblement progressé. Ils ont représenté 15 % des cotisations totales en vie individuelle en 1999, contre 5 % en 1998.

La contribution vie diminue à 186 millions d'euros du fait des plus-values exceptionnelles réalisées en 1998.

→ Pilotage de la gestion digitalisée des sinistres autos

AXA Royale Belge – Belgique

Descriptif du projet : *La gestion digitalisée des sinistres autos permet le suivi du dossier par une équipe, et non par un seul gestionnaire, et en fonction de priorités prédéfinies.*

INNOVATION CLIENT : *Efficacité et gain de temps.*





Perspectives 2000

■ La mise en place de la nouvelle organisation commerciale, l'achèvement en milieu d'année de la fusion opérationnelle des compagnies d'assurances, notamment pour les systèmes informatiques, ainsi que l'unification des gammes de produits dommages et vie destinés aux particuliers, devraient générer une nouvelle dynamique. L'année verra aussi la concrétisation de la fusion opérationnelle des deux entités composant AXA Banque Belgium.

ESPAGNE

Le marché espagnol de l'assurance a connu en 1999 une croissance assez forte due, pour l'essentiel, au développement de l'assurance vie.

En assurance dommages, la branche automobile a été confrontée aux mêmes phénomènes qu'en 1998 : accroissement de la sinistralité et vive concurrence tarifaire. Quelques grandes compagnies ont cependant amorcé un mouvement de hausse tarifaire en responsabilité civile automobile, indispensable pour assainir les pertes de la branche. Le marché de l'assurance vie, en revanche, a connu une croissance de plus de 30 % sous l'effet de deux facteurs : l'obligation faite aux entreprises de confier à des prestataires extérieurs la gestion de leurs fonds de pension et, au second semestre, le développement des produits en unités de compte.

L'exercice a vu l'achèvement de la fusion opérationnelle des anciennes entités AXA et UAP et la mise en place d'une nouvelle équipe de direction.

Le chiffre d'affaires de l'assurance dommages progresse de 10 %. Cette performance est imputable à la position adoptée par AXA Seguros fin 1998. La société

avait alors décidé, à l'inverse des tendances du marché, un relèvement tarifaire destiné à anticiper la détérioration de la branche automobile. Cette décision a permis en 1999, à la suite d'un relèvement général du marché, un redressement sensible de la cotisation moyenne, qui a retrouvé son niveau de début 1997.

Plusieurs innovations ont permis soit d'améliorer encore, en qualité et en rapidité, le service offert aux clients, soit de privilégier la qualité du portefeuille. Citons notamment le développement de la gestion par centre d'appels des sinistres multirisques habitation et la mise en place, à l'automne, d'une approche plus segmentée par clients et par branches.

La vente directe de produits automobiles, via Direct Seguros, a connu, comme en 1998, un rythme de développement rapide. Une innovation en 1999 : le lancement de la souscription sur Internet. Les actions de redressement engagées ont porté leurs fruits, se concrétisant par l'amélioration du résultat technique. Direct Seguros a enregistré en 1999 une croissance de 71 % de son chiffre d'affaires, et son portefeuille compte maintenant plus de 111 000 contrats.

La contribution de l'Espagne reste inchangée : - 3 millions d'euros.

En assurance vie, l'année a été marquée par le lancement de nouveaux produits en unités de compte, conçus en liaison avec AXA Investment Managers, et par l'amélioration de la rentabilité technique.

Le chiffre d'affaires progresse de 6 %, une croissance moindre que celle du marché, du fait d'une faible présence d'AXA dans la distribution par réseaux bancaires. Les produits en unités de compte, introduits sur ce marché fin 1998, représentent déjà 17 % des cotisations totales.

Espagne :
bonne progression
de l'assurance
dommages et lance-
ment de la souscrip-
tion sur Internet
pour l'assurance
automobile.



✓ **Lauréat 99**

→ **Détection de la fraude**
dans l'assurance automobile

AXA Seguros - Espagne

Descriptif du projet : Développement d'un modèle
prédictif qui permet de détecter la fraude en sinistres
automobiles.

INNOVATION CLIENT : Amélioration de la sélection
des risques.



Assurance

En recul de 8 millions d'euros, la contribution au résultat est marquée par des provisions.

Perspectives 2000

■ La priorité en l'an 2000 sera donnée à la consolidation du redressement de la branche automobile et au développement de la branche santé. Des actions seront entreprises pour élargir la distribution des produits d'assurance vie par des réseaux bancaires ou en vente directe.

PORTUGAL

Avec une croissance de 19 %, le marché portugais de l'assurance a confirmé le dynamisme affiché les années précédentes. En dommages, la progression est de 7 %, un pourcentage supérieur à la moyenne européenne. En assurance vie, elle atteint 30 %, un rythme comparable à celui de 1998 (+ 35 %).

Premier assureur non lié à un groupe bancaire, AXA Seguros a vu son chiffre d'affaires progresser de 8 %. En assurance dommages, la progression atteint 5 %, un taux en ligne avec l'évolution du marché. Le lancement de plusieurs produits, dont une nouvelle gamme dans la branche automobile, a dynamisé les ventes. La contribution au résultat du Groupe passe ainsi de 4,3 millions d'euros à 8 millions d'euros.

Ce chiffre reflète la volonté du Groupe d'asseoir sa croissance sur une base de rentabilité élevée. Celle-ci se traduit – situation exceptionnelle en Europe – par

le maintien de résultats techniques positifs dus, à la fois à la qualité des souscriptions et à une bonne gestion des sinistres. Les ratios combinés sont ainsi proches de 100 %.

À Lisbonne, la reprise de la succursale de Guardian Royal Exchange a été menée à bonne fin. La fusion opérationnelle est achevée. Les conversions informatiques seront réalisées courant 2000. L'intégration de Guardian, dont l'activité était surtout tournée vers les courtiers et les entreprises, devrait générer un accroissement du chiffre d'affaires de l'ordre de 13 %.

En assurance vie, le chiffre d'affaires progresse de 14 %, un pourcentage inférieur à la croissance du marché, dominé par la bancassurance. Là aussi, l'activité a été stimulée par le lancement de nouveaux produits.

La contribution au résultat s'élève à 7 millions d'euros, contre 6 en 1998.

L'accord de distribution signé en début d'année avec Banco Bilbao Viscaya – déjà partenaire d'AXA en Espagne et première banque étrangère du Portugal – a permis à AXA Seguros de compléter sa distribution par agents et courtiers en accédant à un réseau bancaire comptant quelque cent agences. L'éventail des produits dommages et vie distribués s'est enrichi et sera complété prochainement par des produits en unités de compte, répondant à la demande du marché en ce domaine.

(en millions d'euros)	31. 12.1999		
	Vie	Dommages	Total
Cotisations d'assurance			
Espagne	333	729	1 062
Portugal	126	262	388
Contribution au résultat net consolidé part du Groupe			
Espagne	1	(3)	(2)
Portugal	7	8	15

Portugal :
le lancement de
nouveaux produits
a dynamisé
l'activité, en
dommages et en vie.

→ Compétences 2001

AXA Courtage – France

Descriptif du projet : Dispositif de formation destiné aux non-cadres qui couvre l'ensemble des aspects de leur métier.

INNOVATION CLIENT : Personnalisation, disponibilité.





Perspectives 2000

■ Sur ce marché, exposé à de nouvelles concentrations, les orientations majeures du Groupe demeurent identiques :

- préserver les bases de sa rentabilité,
- élargir et diversifier ses réseaux de vente.

ITALIE

Le marché italien de l'assurance a été caractérisé par une évolution différenciée : croissance modérée de la branche dommages : + 6,5 % ; forte croissance de la branche vie : + 30 % ; soit une progression totale de 18 %. La croissance de la branche dommages résulte notamment des importantes augmentations tarifaires décidées en responsabilité civile automobile. La branche vie continue, elle, à bénéficier du fort mouvement de l'épargne, transférée des bons du Trésor aux différentes formes d'épargne gérée, dont l'assurance vie.

Cette croissance a surtout profité aux canaux bancaires et aux réseaux financiers, qui drainent plus de 70 % de la collecte.

La fusion opérationnelle des 7 sociétés du Groupe, réunies depuis 1998 au sein d'AXA Assicurazioni, a été accompagnée par le changement de l'administrateur délégué et la mise en place d'une nouvelle équipe de direction. Sa mission : consolider le redressement engagé et élaborer une stratégie de redéploiement.

La volonté de se repositionner dans la distribution de l'épargne gérée s'est traduite par le développement, en partenariat avec AXA Investment Managers, du réseau de conseillers financiers d'AXA SIM. Ceux-ci disposent désormais d'une gamme complète de produits d'épargne, leur permettant d'apporter une réponse globale et personnalisée à leurs clients. Par ailleurs, la mise en œuvre de l'accord conclu en jan-

vier 1999 avec la Banca Popolare Commercio e Industria – dont le réseau compte près de 300 agences – a permis à AXA Assicurazioni de générer des cotisations vie pour 65 millions d'euros.

Le Groupe a aussi allégé son portefeuille immobilier, afin de réduire son exposition au risque dans cette classe d'actifs et d'extérioriser une partie des plus-values latentes.

Les réorganisations engagées en 1998 et l'élargissement des réseaux de distribution ont commencé à porter leurs fruits, permettant à la société de renouer avec la rentabilité. Le chiffre d'affaires de la branche vie a progressé de 24 %, celui de la branche dommages de 3 %. Les produits en unités de compte, lancés fin 1998, représentent 41 % des cotisations émises en assurance vie.

La forte hausse de la contribution en vie : + 28 millions d'euros, s'explique essentiellement par une reprise des provisions sur certains investissements. En dommages, le résultat s'équilibre.

Perspectives 2000

■ Les objectifs prioritaires d'AXA Assicurazioni pour l'année 2000 sont les suivants :

- mettre en place une nouvelle organisation par régions, qui ira de pair avec une plus grande décentralisation technique et commerciale,

(en millions d'euros)	31. 12.1999		
	Vie	Dommages	Total
Cotisations d'assurance			
Italie	343	903	1 245
Contribution au résultat net consolidé part du Groupe			
Italie	25	(0)	25



→ VSI, Vie Système Intégral

AXA Seguros – Espagne

Descriptif du projet : Système de gestion qui permet de lancer de nouveaux produits adaptés, à tout moment, aux besoins du marché.

INNOVATION CLIENT : Réactivité, compétitivité.

Italie :
les nouveaux réseaux de distribution contribuent largement à la croissance de l'activité.

Assurance

- poursuivre le redressement de la rentabilité,
- développer l'assurance vie, en particulier via la diversification des canaux de distribution.

PAYS-BAS

L'année 1999 a été consacrée à la mise en œuvre de la fusion lancée en juillet 1998 pour créer la nouvelle entité, AXA Verzekeringen. Par ailleurs, suite au succès de l'OPA lancée par le Groupe sur Guardian Royal Exchange, les activités dommages de la filiale néerlandaise de Guardian ont été intégrées dans AXA Schade, la filiale dommages d'AXA Verzekeringen.

Le chiffre d'affaires de l'assurance vie a progressé de 2 %, suite au recentrage de la production sur les produits Universal Life et à la progression des cotisations santé. La contribution augmente de 5 % à 40 millions d'euros.

En assurance dommages, le chiffre d'affaires a baissé de 1 %. La contribution redevient cependant positive, à 2 millions d'euros.

Perspectives 2000

■ Aux Pays-Bas, le Groupe axe sa stratégie sur deux priorités :

- le développement des activités vie et santé aux particuliers et aux entreprises,
- le recentrage de son activité dommages, pour les particuliers et les PME, sur une offre de produits standardisés.

Pays-Bas :
intégration dans AXA Schade des activités dommages de la filiale de Guardian Royal Exchange.

LUXEMBOURG

La finalisation de la fusion juridique, consécutive au rapprochement des différentes entités du Groupe au Luxembourg, est intervenue en milieu d'année. Elle a consacré le regroupement des activités antérieures au sein d'AXA Assurances Luxembourg.

En assurance vie, AXA Assurances Luxembourg voit son chiffre d'affaires progresser de 12 %, mais sa contribution au résultat diminue, à 2 millions d'euros.

En assurance dommages, la progression est de 3 % seulement, affectée par la concurrence tarifaire, notamment dans la branche automobile. La contribution au résultat du Groupe double à 4 millions d'euros. Ces résultats confortent sa place de n° 3 du marché, tant en vie qu'en dommages.

Perspectives 2000

■ L'année verra l'unification des gammes de produits dommages et vie, ainsi que le regroupement sur un seul site, dès mars 2000, des activités du nouvel ensemble. L'accent sera mis sur les actions engagées pour accroître le professionnalisme du réseau de distribution et répondre à l'évolution des attentes de la clientèle.

(en millions d'euros)	31. 12.1999		
	Vie	Dommages	Total
Cotisations d'assurance			
Pays-Bas	875	248	1 123
Luxembourg	104	51	155
Suisse	59	57	116
Autriche et Hongrie	88	199	287
Contribution au résultat net consolidé part du Groupe			
Pays-Bas	40	2	42
Luxembourg	2	4	6
Suisse	2	2	4
Autriche et Hongrie	1	8	9



✓ Lauréat 99

→ Extranet Courtage

AXA Courtage – France

Descriptif du projet : L'Extranet Courtage est un site Web destiné aux courtiers qui leur permet, entre autres, de réaliser des opérations de prévente, de vente et de services après-vente.

INNOVATION CLIENT : Rapidité et gain de temps.





SUISSE

Sur ce marché, AXA Assurances a enregistré une hausse de 9 % de son chiffre d'affaires en assurance vie – elle n'avait été que de 6 % en 1998 – et de 6 % en assurance dommages. Cette progression, d'autant plus significative qu'elle a fait suite à une baisse de 3 % en 1998, est intervenue sur un marché marqué par une forte sinistralité en raison des événements climatiques.

Le potentiel de croissance d'AXA Assurances en Suisse reste limité, du fait de la faible taille de la société.

La contribution de la Suisse au résultat du Groupe double à 4 millions d'euros.

AUTRICHE

Le Groupe a poursuivi le développement d'une approche globale des clients, démarche tout à fait nouvelle sur ce marché, et privilégié la rentabilité dans un contexte fortement concurrentiel. De ce fait, le chiffre d'affaires réalisé en 1999 évolue peu : + 2 % en assurance dommages et – 5 % en assurance vie. AXA mise sur une offre de produits et de services innovants pour accroître son taux de fidélisation.

HONGRIE

AXA se positionne comme l'un des acteurs de la consolidation du marché des fonds de pension, sur lequel il occupe la 6^e place. Pour tirer parti de la libéralisation du marché, le réseau des agents a été étendu. Le chiffre d'affaires réalisé affiche une progression de 34 % en assurance vie et de 48 % en assurance dommages.

TURQUIE

Développement encourageant du partenariat d'AXA avec Oyak, le troisième groupe industriel et financier du pays. Les fusions juridique et opérationnelle des sociétés sont désormais effectives et un comité de direction a été mis en place. AXA Oyak Sigorta (IARD) a confirmé sa place de numéro 1 du marché, avec un chiffre d'affaires en progression de 3 % en euros. Quant à l'activité vie-santé, elle a progressé de 30 %, positionnant AXA Oyak comme le 6^e assureur vie du marché. Pour sa première année de consolidation, sa contribution au résultat du Groupe s'élève à 5 millions d'euros. Ce résultat, conforme aux prévisions, est dû à l'amélioration du résultat financier et à une bonne maîtrise des frais généraux.

Le marché, porteur au premier semestre, s'est fortement détérioré au second, en raison de la récession économique et des deux séismes consécutifs subis par le pays. L'année 2000 s'annonce de ce fait comme une année difficile. Une baisse des résultats techniques est prévisible, de même qu'une réduction des résultats financiers. Ces difficultés devraient cependant avoir un effet bénéfique en créant un contexte propice à l'assainissement et la réorganisation du marché. La Turquie devrait promulguer des lois favorables au développement de l'assurance, notamment dans le domaine des fonds de pension.

Turquie :
AXA Oyak confirme sa place de n°1 en assurance dommages.



→ Star Account

AXA Nordstern Colonia – Autriche

Descriptif du projet : Plate-forme qui propose tous les services financiers et contrats d'assurance, et qui offre des garanties en matière de dévolution des remboursements.

INNOVATION CLIENT : Un seul interlocuteur pour tous les contrats.

Asie-Pacifique

Le développement du Groupe sur cette région a été marqué en 1999 par deux étapes majeures :

- en assurance vie, le changement de nom des sociétés de National Mutual Holdings, qui sont passées à la marque AXA,
- en assurances dommages, l'apport des entités asiatiques de Guardian Royal Exchange, qui ont permis au réseau AXA existant d'étendre sa présence et d'atteindre une position stratégique sur 3 marchés importants de cette région : Hong Kong, Singapour et la Malaisie.

Les sociétés du groupe Guardian à Hong Kong et Singapour ont été intégrées à partir du 1^{er} juillet 1999.

AUSTRALIE ET NOUVELLE-ZÉLANDE

Le Groupe est présent sur les marchés d'assurance vie, santé et fonds de pension via AXA Australia et AXA New Zealand, dénommées précédemment National Mutual. Le passage à la marque AXA est intervenu en août 1999. Il s'est accompagné d'une importante campagne de publicité qui, en trois mois, a permis à AXA d'atteindre un taux de notoriété assistée de 70 %.

La croissance du marché des fonds de pension s'est confirmée, grâce aux contributions obligatoires des salariés et des entreprises. La concurrence est vive, notamment de la part des banques, dont la part de

marché augmente régulièrement, tant en assurance vie qu'en fonds de pension. Le chiffre d'affaires réalisé par les deux sociétés en assurance vie est inférieur de 11 % à celui de 1998, une baisse largement imputable au phénomène suivant : en 1998, les clients titulaires d'anciens contrats avaient transféré massivement leurs avoirs sur des produits plus attractifs ; en 1999, ce mouvement a été nettement moins significatif.

La contribution d'AXA Australia et d'AXA New Zealand au résultat du Groupe a progressé de 48 %, passant de 25 millions d'euros en 1998 à 37 millions d'euros en 1999. L'amélioration des résultats de la gestion financière, incluant la réalisation d'importantes plus-values, et la poursuite de la réduction des frais généraux font plus que compenser la dégradation des résultats techniques due à une augmentation de la sinistralité sur les produits incapacité/invalidité.

Perspectives 2000

■ Dans un environnement réglementaire qui continue à favoriser la croissance des fonds de pension et de l'assurance santé, AXA Australia poursuit son référencement dans les réseaux de distribution financiers, afin d'améliorer son positionnement.

(en millions d'euros)	31. 12.1999		
	Vie	Dommages	Total
Cotisations d'assurance			
Australie/Nouvelle-Zélande	1 810	-	1 810
Corée	114	-	114
Hong Kong	742	43	785
Contribution au résultat net consolidé part du Groupe			
Australie/Nouvelle-Zélande	37	-	37
Corée	9	-	9
Hong Kong	19	(3)	16

**Progression de 48 %
de la contribution
d'AXA Australia
et d'AXA
New Zealand.**

→ Formulaire électronique

AXA Australia – Australie

Descriptif du projet : Formulaire électronique mis à la disposition des clients, ce qui permet aux courtiers de gagner du temps dans les tâches administratives liées à la gestion des contrats.

INNOVATION CLIENT : Gain de temps pour les courtiers et pour les clients.





CHINE

AXA Minmetals, première joint-venture franco-chinoise en assurance vie, a réalisé ses premières ventes en juin 1999. Basée à Shanghai, elle est détenue à 51 % par AXA China et 49 % par le groupe chinois Minmetals, qui a pour activités principales les services financiers et le commerce international. AXA Minmetals permettra au Groupe, dans un premier temps, de profiter de la croissance du marché de l'assurance vie à Shanghai puis, à terme, d'accéder à un marché comptant 650 millions de clients potentiels.

CORÉE DU SUD

Dans ce pays, AXA est présent en assurance vie à travers Dongbu AXA Life, société qu'il détient à parts égales avec le groupe coréen Dongbu. La crise économique a entraîné une augmentation des demandes de remboursement anticipé et une contraction du réseau de distribution, d'où une stagnation du montant des cotisations encaissées. En revanche, la contribution au résultat du Groupe s'établit à 9 millions d'euros, après deux années consécutives de perte. Cette performance est due pour l'essentiel à la réalisation de plus-values sur le portefeuille actions.

HONG KONG

Sur le marché de l'assurance vie, le Groupe est présent via AXA China Region, dénommé antérieurement National Mutual Asia, 2^e assureur vie de Hong Kong. L'année 1999 a été marquée par :

- le lancement d'une gamme de produits adaptés à la donne économique actuelle de la région. Ils offrent une protection importante, mais des garanties finan-

cières moins élevées, et prennent en compte l'évolution des taux d'intérêt aux États-Unis et à Hong Kong,

- en août 1999, le changement officiel de nom. Il s'est accompagné d'actions importantes en marketing et publicité, afin d'assurer une bonne transition entre les deux marques,
- en novembre, la mise en place d'une nouvelle politique d'investissement. Elle permettra à AXA China Region de profiter du dynamisme retrouvé des marchés actions,
- le rachat des intérêts minoritaires d'AXA China Region. L'offre, lancée par AXA National Mutual Holdings en novembre, a été une réussite complète. Elle renforce la position du Groupe sur cette zone.

La contribution au résultat du Groupe s'établit à 19 millions d'euros, alors que l'exercice précédent s'était clôturé sur une perte de 39 millions d'euros. Ce retournement s'explique notamment par une forte progression du résultat de la gestion financière qui, en 1998, avait souffert de la chute des marchés actions.

En assurance dommages, la fusion des entités AXA et Guardian Royal Exchange positionne la nouvelle structure, AXA General Insurance Hong Kong, au 5^e rang des assureurs dommages du marché, alors qu'AXA Insurance se classait 30^e en 1998. Le chiffre d'affaires a plus que doublé, passant de 21 millions d'euros à 43 millions d'euros. La contribution au résultat du Groupe est stable à - 3 millions d'euros.

Hong Kong :
redressement sensible d'AXA China Region en assurance vie.



✓ Lauréat 99

→ Smart Lady Insurance Plan

AXA China Region – Hong Kong

Descriptif du projet : "Package" d'assurance vie réservé aux femmes de Hong Kong, présentant des avantages très précis adaptés à la réalité culturelle du pays.

INNOVATION CLIENT : Traitement personnalisé et privilégié.



Assurance

Au Japon, l'accord signé avec Nippon Dantai permet au Groupe de devenir le 1^{er} assureur vie étranger.

Perspectives 2000

■ Pour AXA China Region, les opportunités de croissance sont réelles. La reprise économique devrait favoriser la croissance des ventes en assurance vie individuelle. Par ailleurs, le lancement des fonds de pension par le gouvernement va créer un marché évalué à 2,5 milliards d'euros. Pour en prendre une part significative, la société dispose de deux atouts majeurs : la qualité de son service client et l'expérience de ses agents.

INDONÉSIE

Sur un marché en hausse de 20 %, le chiffre d'affaires de Tempo National Mutual Life, la compagnie d'assurance vie détenue à 80 % par AXA National Mutual Holdings et 20 % par Tempo, son partenaire indonésien, a plus que doublé. Cette performance, réalisée sous l'impulsion du nouveau management, résulte de l'élargissement du réseau de distribution, notamment en dehors de Djakarta, et d'une amélioration de sa productivité.

Cette croissance devrait se poursuivre en 2000, sous réserve que le contexte économique et politique n'affecte pas les affaires. L'année devrait voir également le passage de Tempo National Mutual Life à la marque AXA.

En assurance dommages, l'intégration de la filiale de Guardian Royal Exchange à la société PT Asuransi AXA Indonesia a élargi la présence du Groupe sur ce pays.

JAPON

Premier marché mondial de l'assurance vie, avec 31 % des primes collectées, le marché japonais a connu une année de stagnation. Cette situation n'a pas empêché AXA Life Japan, filiale vie d'AXA lancée en 1995, d'enregistrer une croissance de 66 % de son chiffre d'affaires. Elle a aussi augmenté ses revenus d'investissement, grâce à la hausse des taux. La contribution au résultat du Groupe ressort en perte à 28 millions d'euros. Ce chiffre est conforme aux prévisions, qui inscrivent l'investissement sur ce marché dans le long terme.

L'année 2000 s'est ouverte sur des perspectives très prometteuses, liées à l'accord de partenariat conclu en novembre 1999 avec Nippon Dantai, 13^e assureur vie japonais avec 2,2 % du marché. Les activités des deux sociétés seront réunies au sein d'une holding baptisée AXA Nichidan. Au terme du processus, qui doit aboutir avant mars 2001, AXA détiendra 95 % du capital d'AXA Nichidan, l'investissement représentant au total 1,9 milliard d'euros. Le Groupe se positionnera alors comme le 1^{er} assureur vie étranger au Japon, une place qui devrait lui permettre de tirer pleinement parti de la restructuration du marché et de la reprise économique.

En assurance automobile, AXA Direct a démarré ses activités en juillet 1999 avec des produits très innovants. Le marché, en plein processus de dérégulation, est porteur et le développement rapide d'Internet – au Japon, le nombre d'internautes double chaque année – devrait favoriser la progression de cette nouvelle entité.

→ Expantiel Indice

AXA Conseil – France

Descriptif du projet : *Expantiel Indice est une gamme de produits financiers dits "structurés" qui allie les avantages d'un placement en assurance vie et les meilleures techniques financières disponibles aujourd'hui sur les marchés financiers.*

INNOVATION CLIENT : *Performance et limitation des risques.*





MALAISIE

La volonté de restructuration du Groupe s'est concrétisée par la cession de la totalité de ses parts dans AXA Sime. AXA souhaite en effet se concentrer, en assurance dommages, sur le développement de Guardian Royal Exchange Assurance Malaysia, présent sur l'ensemble du pays. Le passage à la marque AXA devrait intervenir dans le courant de l'an 2000.

PHILIPPINES

Le Groupe est présent sur ce marché depuis 1998 via Philippine AXA Life, détenue à 45 % par AXA National Mutual Holdings et 55 % par Metropolitan Bank and Trust Company, premier groupe bancaire philippin.

L'effort de retarification conduit en 1999 sur certains contrats groupes pour en assurer la rentabilité a ralenti la croissance du chiffre d'affaires. Ce dernier affiche néanmoins une hausse de 16 %.

Le développement de la société devrait s'accélérer en 2000, grâce à la mise en place d'une organisation utilisant pleinement le réseau de distribution de notre partenaire.

(en millions d'euros)	31. 12. 1999		
	Vie	Dommages	Total
Cotisations d'assurance			
Japon	133	6	139
Singapour	59	46	105
Contribution au résultat net consolidé part du Groupe			
Japon	(28)	(30)	(58)
Malaisie		2	2
Singapour	3	(8)	(5)

En assurance dommages, la fusion avec Guardian Royal Exchange a permis au Groupe d'être désormais présent sur ce marché, à travers Union Insurance Society of Canton. Les efforts de développement entrepris en 1999 devraient commencer à porter leurs fruits en l'an 2000.

SINGAPOUR

AXA Life Singapore, filiale vie d'AXA à Singapour, a réalisé une hausse de 93 % de son chiffre d'affaires, grâce notamment au succès des produits qu'il commercialise par l'intermédiaire de réseaux bancaires. Sa contribution au résultat du Groupe s'élève à 3 millions d'euros, alors que l'année 1998 s'était soldée par une perte de 2 millions d'euros. Ce redressement est dû pour l'essentiel à l'amélioration du résultat de la gestion financière, AXA Life Singapore ayant pu profiter de l'envolée des marchés actions de la région.

La filiale a été cédée en septembre à AXA National Mutual Holdings, dans le cadre de l'organisation de l'activité vie du Groupe en Asie du Sud-Est.

La déréglementation attendue du marché de l'assurance vie devrait offrir à AXA Life Singapore de nouvelles opportunités de croissance. Elle lui permettra, en particulier, de mettre en place de nouveaux réseaux de distribution.

AXA Life Singapore bénéficie de l'envolée des marchés actions de la région.



→ Axa Global Communication

AXA Global Risks

Descriptif du projet : Centre pédagogique, situé au cœur de l'entreprise, qui permet aux employés d'apprendre le contexte culturel, social et économique de ses interlocuteurs à travers des journées thématiques, des outils multimédias, etc.

INNOVATION CLIENT : Proximité et personnalisation.

Assurance

En assurance dommages, l'acquisition de Guardian fait progresser AXA Insurance Singapore de la 3^e place à la 2^e, avec une part de marché de 6 % environ. Le déficit néanmoins enregistré en 1999 – 8 millions d'euros – devrait être résorbé en l'an 2000, grâce aux restructurations engagées.

Les 2 sociétés, AXA Life et AXA Insurance, ont conclu un accord d'exclusivité avec la Poste de Singapour pour la vente, à travers son réseau, de leurs produits vie et dommages. L'opération, une première sur ce marché, a notablement augmenté la notoriété de la marque.

TAIWAN

En assurance vie, le Groupe est présent sur ce marché via une succursale d'AXA National Mutual Holdings. Le chiffre d'affaires de celle-ci a progressé de 3 % et son résultat est redevenu positif.

En dommages, la succursale d'AXA Assurances a été durement touchée par les tremblements de terre survenus au second semestre 1999.

THAÏLANDE

En assurance vie, le Groupe est présent via Krungthai AXA Life. Cette joint-venture, dont les activités ont débuté en 1998, est détenue par AXA National Mutual Holdings et Krungthai Bank, la deuxième banque du pays. Le chiffre d'affaires réalisé en 1999 enregistre une forte progression, grâce au triplement du nombre d'agents. La mise en place d'un réseau de distribution s'appuyant sur celui de Krungthai Bank, qui compte plus de 350 agences, a progressé. Elle devrait favoriser, en 2000, une progression plus rapide du chiffre d'affaires.

En assurance dommages, l'intégration de Guardian Royal Exchange Thaïlande se traduit par un doublement du chiffre d'affaires d'AXA Insurance.

VIETNAM

L'obtention de l'agrément d'assurance santé et accident, attendue pour le premier trimestre 2000, permettra à la joint-venture créée avec Pétro Vietnam de démarrer son activité.

Thaïlande :
bon développement
de Krungthai
AXA Life.

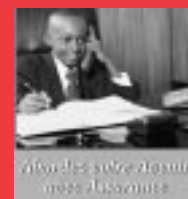
→ Dat@net

AXA Global Risks

Descriptif du projet : *Dat@net est une gamme de produits d'assurance destinée à la protection d'échanges économiques sur Internet.*

INNOVATION CLIENT : *Sécurisation des échanges réalisés sur Internet.*





Afrique

MAROC

Sur ce marché, AXA est passé de la 4^e place à la 2^e. L'accord de partenariat signé en septembre 1999 avec l'ONA, 1^{er} groupe marocain privé, a permis en effet de rapprocher les activités d'assurance des deux groupes.

La holding assurance, dénommée AXA-ONA, est détenue à hauteur de 51 % par AXA et 49 % par l'ONA. La société d'assurance, AXA Assurance Maroc, résultera de la fusion entre AXA Al Amane et la Compagnie africaine d'assurances, jusqu'alors filiale de l'ONA. Cette fusion, réalisée au plus tard le 30 juin 2000, positionnera la nouvelle société comme le deuxième opérateur du pays – avec 21 % du marché – et comme l'assureur le plus rentable du Maroc. Son management opérationnel a été confié à AXA. Son réseau de distribution se verra complété par 2 réseaux bancaires, grâce aux accords signés respectivement avec la BCM – 1^{re} banque privée marocaine – et la BNCI, filiale de la BNP.

(en millions d'euros)	31. 12. 1999		
	Vie	Dommages	Total
Cotisations d'assurance			
Maroc	42	88	130
Contribution au résultat net consolidé part du Groupe			
Maroc	1	35	36

Un accord a également été signé dans le domaine du courtage. La holding courtage, au sein de laquelle AXA est minoritaire, s'appelle ONA Courtage et la société opérationnelle Agha Lahou Tazi, premier courtier d'assurance marocain.

L'accord prévoit aussi des synergies commerciales en matière d'assistance, de réassurance, de risques industriels et de gestion d'actifs, ainsi que la possibilité de développements conjoints dans l'Union du Maghreb arabe.

AFRIQUE SUBSAHARIENNE

Le Groupe est présent, au travers de participations majoritaires ou significatives prises dans différentes sociétés, dans plusieurs pays d'Afrique francophones : Cameroun, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée-Conakry, Sénégal et Togo. Ces participations ne sont pas consolidées.

L'activité réalisée en 1999 sur cette zone, tant en assurance dommages qu'en assurance vie, s'est maintenue au niveau de l'exercice précédent, malgré la poursuite des opérations d'assainissement des portefeuilles et d'apurement drastique des comptes clients. La gestion comptable et informatique a été sensiblement améliorée et l'ensemble des pays de la zone respecte désormais des normes techniques rigoureuses.

Perspectives 2000

■ La concrétisation définitive des restructurations financières engagées durant l'exercice écoulé délimitera le nouveau périmètre d'intervention du Groupe dans cette région, à travers les participations majoritaires suivantes :

– 5 en assurance dommages (Cameroun, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée-Conakry, Sénégal), complétées par une participation minoritaire au Togo,

Maroc :
la contribution au résultat du Groupe progresse de 25 %.



→ Motor Engineers Project

AXA Insurance – Royaume-Uni

Descriptif du projet : Ce système de gestion informatique de l'information permet de réaliser une expertise automobile à distance.

INNOVATION CLIENT : Rapidité, gain de temps et efficacité.

Assurance

– 3 en assurance vie (Cameroun, Côte d'Ivoire, Gabon), complétées par une participation minoritaire au Sénégal.

Dans un contexte dominé par la situation socio-économique difficile des pays de la région, cette nouvelle organisation, désormais recentrée sur des sociétés largement assainies, devrait permettre une reprise de la croissance du chiffre d'affaires et une amélioration des résultats.

Proche et Moyen-Orient

GOLFE PERSIQUE

L'intégration de Guardian Royal Exchange permet au Groupe, déjà présent en Arabie Saoudite et aux Émirats arabes unis, d'étendre sa présence dans le Golfe persique. L'ensemble des activités est en cours de regroupement au sein d'AXA Insurance, filiale à 90 % d'AXA, sur la base d'une organisation par approche régionale. Le Groupe sera ainsi le seul assureur directement présent dans les six principaux pays du Golfe : l'Arabie Saoudite, Bahreïn, les Émirats arabes unis, le Koweït, Oman et Qatar. Son objectif est de détenir environ 5 % du marché à l'horizon 2002.

Amérique latine

Malgré un contexte économique difficile, le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe dans cette région a atteint 178 millions d'euros en 1999, soit une croissance de 27 % par rapport à l'exercice précédent. Cette progression résulte du dynamisme commercial des sociétés AXA, conjugué à l'apport des filiales de Guardian Royal Exchange, acquis en 1999 par le Groupe. Aucune société n'est consolidée.

ARGENTINE

AXA Argentina a vu son activité progresser de 35 % en euros, grâce à une politique commerciale ciblée sur des gisements d'affaires de qualité.

BRÉSIL

L'activité a été stable en euros, malgré les effets de la forte dévaluation du Real en début d'exercice.

CHILI

La progression du chiffre d'affaires atteint 43 % en euros, ici aussi dans un contexte de dévaluation monétaire. L'accord conclu en 1998 avec Banco de Credito e Inversiones, la première banque de particuliers du Chili, a porté ses premiers fruits. AXA-BCI, le groupe né de cet accord, a pu exploiter de nouveaux

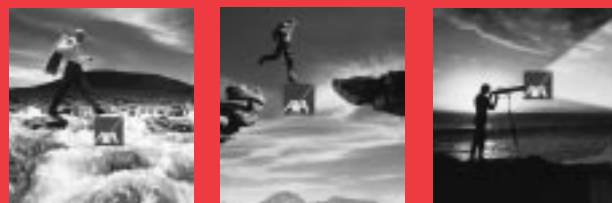
→ Outil de simulation de gestion actifs-passifs stratégique

AXA France Assurance – France

Descriptif du projet : Logiciel qui intègre les interactions entre les actifs et les passifs, ainsi que leur description, les aspects économiques et comptables et des simulations déterministes.

INNOVATION CLIENT : Amélioration de l'adossement actifs-passifs.





réseaux de distribution, notamment bancaires, pour vendre ses produits. Bilan : une hausse du chiffre d'affaires de 21 % en assurance dommages – sur un marché en récession – et de 141 % en assurance vie.

URUGUAY

La part de marché a doublé, grâce à la fusion avec une filiale de Guardian.

Perspectives 2000 en Amérique latine

■ Le potentiel de développement des marchés de la région reste important, car le taux de pénétration de l'assurance est faible. Ainsi au Brésil – qui représente 50 % du marché total de l'Amérique latine – les deux tiers des véhicules et près de 90 % des habitations ne sont pas assurés. Le Groupe donne la priorité à l'assurance des particuliers à travers une stratégie en trois volets : concevoir une offre accessible, multiplier les canaux de distribution afin de se rapprocher de ses clients, apporter à ceux-ci une qualité de service supérieure à celle du marché. La mise en place, au Chili, d'une plate-forme de gestion et de règlement par téléphone de tous les sinistres s'inscrit dans cette démarche.

Deux chantiers majeurs pour le Groupe :

- dessiner une architecture régionale novatrice, tant dans le domaine commercial que dans la qualité du service au client, appuyée sur des systèmes de gestion de pointe et uniformisés,
- achever, au premier semestre 2000, l'intégration des filiales de Guardian. Les restructurations liées à ce processus permettront de réaliser d'importantes économies d'échelle.

***Amérique latine :
forte croissance
de toutes les sociétés
AXA.***



→ CRI, Centre de Réponse Immédiate

AXA Seguros – Espagne

Descriptif du projet : *Le CRI permet à la compagnie de passer de l'indemnisation à la prestation de services pour le règlement des sinistres habitation, et cela dans des délais très courts.*

INNOVATION CLIENT : *Gain de temps et efficacité.*

Assurance internationale

L'assurance internationale regroupe AXA Assistance d'une part, et de l'autre, AXA Corporate Solutions, pôle appelé, d'ici à la fin 2000, à regrouper les activités de grands risques (AXA Global Risks), de réassurance acceptée (AXA Ré) et de cessions de réassurance (AXA Cessions).

AXA ASSISTANCE

Présent dans 37 pays, AXA Assistance occupe la deuxième place du marché mondial de l'assistance, avec une part d'environ 15 %. Le chiffre d'affaires de 1999 s'établit à 0,3 milliard d'euros, en hausse de 1,2 % par rapport à 1998. Cette progression a été réalisée pour l'essentiel en Europe, en Amérique du Sud et au Japon.

À côté des prestations d'assistance proprement dites, deux tendances orientent actuellement le développement du marché : les services destinés à simplifier la vie quotidienne et ceux qui, pour les entreprises, jouent le rôle d'outils de fidélisation auprès de leurs clients.

AXA Assistance travaille presque exclusivement avec des entreprises pour organiser, soit des prestations d'assistance à leurs collaborateurs, soit des services personnalisés à leurs propres clients. La société conçoit alors des produits novateurs et sur mesure, s'inscrivant dans la stratégie marketing de l'entreprise concernée. Trois nouveaux produits, déjà expérimentés avec succès dans plusieurs centres d'appel d'AXA Assistance, sont ainsi en cours de développement :

- l'assistance "réparation directe" pour certains sinistres Habitation et Automobile. Ce nouveau service permet une grande rapidité d'intervention et la réduction du coût des prestations,
- l'assistance médicale/santé qui vise d'abord à analyser la demande, puis à informer et orienter l'assuré, de façon à optimiser la qualité des soins et à en maîtriser le coût,
- le service Vie Pratique, qui fournit des prestations "à la demande" pour répondre à des besoins au quotidien.

Attentive à la qualité de ses services, AXA Assistance a poursuivi en 1999 la démarche visant à leur certification. En France, la certification ISO 9001 obtenue pour les procédures d'assistance médicale a été étendue à l'ensemble des activités, c'est-à-dire l'assistance et les fonctions support.

Poursuivant son développement international, l'entreprise a ouvert deux nouveaux plateaux d'assistance, l'un en Australie, l'autre au Canada, ce qui lui permet d'être désormais présente sur les 5 continents. Elle a engagé en parallèle une politique de décentralisation de ses moyens, à travers la création de deux directions régionales. La première, à Tokyo, se consacre à la gestion des contrats internationaux sur la zone Asie-Pacifique ; la seconde, à Chicago, assume la même mission pour l'Amérique du Nord et l'Amérique latine. Une troisième direction régionale est prévue à Paris, pour gérer plus spécifiquement les pays de l'Union européenne.

La contribution au résultat du Groupe atteint 11 millions d'euros. La progression constatée, par rapport à

Assistance : des services innovants et une qualité certifiée.

→ AXA Centre Santé

AXA Courtage – France

Descriptif du projet : *Le centre d'appels AXA Centre Santé a pour ambition d'intervenir dans la chaîne de traitement à plusieurs niveaux : information sur des questions santé et orientation vers des réseaux de soins.*

INNOVATION CLIENT : *Accessibilité, qualité et sécurité des soins.*





1998 – 10 millions d'euros – est due à la poursuite de la maîtrise des frais généraux et à un suivi attentif du résultat technique des opérations.

Perspectives 2000

■ Priorité sera donnée à la dynamisation de l'action commerciale et à l'amélioration constante du service au client.

AXA CORPORATE SOLUTIONS

Ce projet a vocation à regrouper les trois sociétés suivantes :

- AXA Global Risks SA, sa succursale à Milan et ses deux filiales, implantées respectivement aux États-Unis et au Royaume-Uni. Présente sur le marché des grands risques, des risques internationaux et des risques Marine, Aviation et Transport, cette structure multinationale propose aux entreprises industrielles et commerciales une couverture globale d'assurance.
- AXA Ré qui, à travers ses 6 implantations internationales, réassure un portefeuille de contrats diversifié : risques dommages, responsabilité civile, marine, aviation, satellites, ainsi que des garanties financières et des risques vie et santé.
- AXA Cessions, qui réalise les cessions en réassurance, destinées à limiter l'exposition du Groupe aux événements catastrophiques. Suite à la réflexion stratégique conduite en 1998, AXA Cessions est devenue en 1999 une société de services complète associant conseil en réassurance, gestion de traités et centrale d'achats.

Les marchés sur lesquels interviennent ces sociétés sont marqués depuis plusieurs années par deux tendances fortes :

- une baisse continue des cotisations, notamment en grands risques, Marine et Aviation,
- le développement de l'auto-assurance, conséquence des mouvements de fusions et de concentrations qui touchent les grandes entreprises mondiales, l'accroissement de leur surface financière entraînant une diminution de leur besoin en couverture.

DES RÉSULTATS CONTRASTÉS

AXA Global Risks enregistre une hausse de 9,5 % de son chiffre d'affaires. Raison de cette évolution : la forte croissance des programmes internationaux et des traités internes avec les autres filiales du Groupe. 1999 a vu par ailleurs le lancement de produits innovants, notamment e-Secure, premier contrat d'assurance conçu pour le commerce électronique, et Protection and Indemnity, un nouveau produit Marine en responsabilité civile. L'activité d'AXA Global Risks a cependant été touchée de plein fouet par l'accumulation exceptionnelle des sinistres résultant de catastrophes naturelles : tremblements de terre en Turquie, en Grèce et à Taïwan, ouragan Floyd aux États-Unis, tempêtes européennes Lothar et Martin... De ce fait, sa contribution au résultat du Groupe se traduit par une perte de 151 millions d'euros, sensiblement plus élevée que celle de l'exercice précédent.

Des résultats affectés par une sinistralité exceptionnellement élevée.



→ InPack

AXA Global Risks

Descriptif du projet : Contrat qui accompagne les entreprises de taille moyenne (chiffre d'affaires compris entre 500 et 5 000 millions de francs) dans leur développement à l'étranger.

INNOVATION CLIENT : Accompagnement du développement international.

Assurance internationale

*Vers une offre
globale de produits,
de services
et de conseil.*

AXA Ré a poursuivi en non-vie (95 % de son activité) une politique de souscription prudente et sélective : non-couverture des risques liés à l'an 2000 et forte baisse des traités non proportionnels. Son portefeuille sur acceptations externes augmente de 4 %, celui des risques financiers de 9 %. En vie (5 % de l'activité), l'assainissement du portefeuille n'a pas encore été compensé par de nouvelles souscriptions. Ces éléments expliquent la baisse de 13,7 % de son chiffre d'affaires.

La sinistralité exceptionnelle de 1999, sur un marché toujours caractérisé par une forte concurrence tarifaire, explique le résultat technique négatif. Il est compensé par des revenus financiers plus élevés qu'en 1998, dus à l'excellente tenue des marchés boursiers.

La contribution d'AXA Ré au résultat du Groupe s'établit à 93 millions d'euros, contre 125 millions d'euros en 1998, soit une baisse de 25 %.

AXA Cessions a instauré en 1999 une approche globale d'achat des couvertures de réassurance du Groupe, qui représentent environ 300 millions d'euros de cession de cotisations.

Perspectives 2000

■ Pour anticiper les exigences nouvelles de ses clients et mutualiser des risques par nature volatiles, le Groupe a entrepris le rapprochement d'AXA Global Risks, AXA Ré et AXA Cessions. Objectif : mettre en commun les expertises et les moyens afin de bâtir une offre globale de produits, de services et de conseil. Le client accédera à cette offre innovante par une porte d'entrée unique. La nouvelle société, qui prendra le nom d'AXA Corporate Solutions, devrait être totalement opérationnelle pour l'automne 2000.

→ Triple M

AXA Global Risks

Descriptif du projet : *Triple M permet aux clients un achat groupé – multiligne, multiyear et multinationale – ainsi qu'une grande transparence des coûts sur un marché de l'assurance dommages des grandes entreprises organisé par branches.*

INNOVATION CLIENT : *Souplesse et transparence.*



Gestion d'actifs et autres services financiers

Avec 781 milliards d'euros d'actifs gérés au 31 décembre 1999, soit une progression de 39,7 % par rapport à 1998, AXA s'affirme comme l'un des tout premiers gestionnaires d'actifs du monde. Les performances des différentes sociétés – dont la contribution progresse au total de 20,6 % – ont aussi bénéficié du dynamisme des marchés boursiers.

Gestion d'actifs

Cette activité inclut la gestion pour compte de tiers – qui a progressé de 61 % en 1999 – et celle des actifs gérés pour le compte des compagnies d'assurances AXA.

ALLIANCE CAPITAL MANAGEMENT

Filiale à 56,7 % d'AXA Financial et gestionnaire de ses actifs, Alliance Capital Management exerce principalement une activité de gestion d'actifs pour le compte d'investisseurs institutionnels et individuels. Au 31 décembre 1999, le montant des actifs gérés par la société atteignait 368 milliards de dollars, contre 287 en 1998, soit une progression de 28 %. La

part des actifs gérés pour le compte de compagnies d'assurances du Groupe et au titre des contrats d'assurance vie en unités de compte représentait 62 milliards de dollars.

Année record, 1999 a vu le chiffre d'affaires d'Alliance Capital Management progresser de 42,2 %. Quatre facteurs expliquent cette performance exceptionnelle : l'appréciation des marchés, le développement de la collecte nette, un excellent historique de performance long terme et une hausse des commissions liées à la performance des fonds.

Sur le marché des OPCVM vendus par des réseaux de tiers, Alliance Capital Management se classe n° 1, avec des ventes en progression de 75 %. Sa part de marché au titre de la collecte d'OPCVM par l'intermédiaire de courtiers non exclusifs atteint 6,3 %. Elle a triplé depuis 1996.

La gestion institutionnelle a connu, elle aussi, une année record : 232 nouveaux mandats, représentant 12 milliards de dollars de nouveaux actifs sous gestion, ont été gagnés.

Alliance Capital Management, dont l'expertise en matière de gestion financière est reconnue à travers le monde, a également poursuivi le développement de son activité à l'international. En Europe, l'accord de distribution conclu en 1998 avec le groupe bancaire italien EPTA lui a permis de commercialiser des fonds communs de placement destinés aux particuliers à hauteur de 4,3 milliards de dollars.

De nouveaux mandats de gestion ont été obtenus au Japon, où la société est devenue l'un des premiers

Des performances exceptionnelles :

Actifs gérés
+ 28 %

Chiffre d'affaires
+ 42 %

Contribution :
+ 28 %

✓ Lauréat 99



→ Online Client Portfolio – EQAccess

AXA Financial – États-Unis

Descriptif du projet : Ce système permet aux clients d'avoir accès, à travers le Web, à leurs portefeuilles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Cet accès est aussi ouvert aux courtiers et au service clients.

INNOVATION CLIENT : Disponibilité, accessibilité.



Gestion d'actifs et autres services financiers

Optimiser l'avantage d'une présence locale et l'efficacité d'une expertise globale couvrant toutes les places financières.

gestionnaires étrangers, et les ventes de fonds communs ont été multipliées par six en Inde, où les actifs gérés atteignaient, fin 1999, 670 millions de dollars.

Les fonds de gestion alternative ont confirmé leur croissance.

La contribution d'Alliance Capital Management au résultat du Groupe est de 72 millions d'euros en 1999.

Perspectives 2000

■ À moins d'un retournement brutal du marché, Alliance Capital Management mise sur une poursuite de sa croissance en 2000 et au-delà. Ces prévisions s'appuient sur les bonnes performances historiques des portefeuilles "actions américaines" réalisées sur le long terme et sur le succès des produits plus récents. La nouvelle organisation et le développement de sa force de vente, tant vers les investisseurs institutionnels que vers les particuliers, devraient renforcer sa présence dans les canaux de distribution traditionnels comme dans les circuits plus récents. La mise en œuvre d'outils utilisant les nouvelles technologies devrait lui permettre d'améliorer la qualité du service apporté aux intermédiaires et aux clients.

AXA INVESTMENT MANAGERS

Créé en 1997, AXA Investment Managers a pour mission d'optimiser la gestion pour les compagnies d'assurance du Groupe en Europe et de développer la gestion pour compte de tiers, essentiellement en Europe et en Asie. La société a réalisé en 1999 son deuxième exercice en année pleine. La finalisation des restructurations juridiques a permis l'intégration, au

sein d'AXA Investment Managers, des sociétés de gestion d'actifs en Allemagne, en Belgique, aux Pays-Bas, au Japon et à Hong Kong. Un bureau a été ouvert à Singapour.

Le développement de la gestion pour compte de tiers a progressé de façon satisfaisante.

- Croissance significative dans le domaine de l'épargne salariale pour AXA Investment Managers Paris, qui a remporté plusieurs mandats de gestion importants.

- En Allemagne, implantation sur le marché des retraites privées.

- Développement d'AXA World Funds, gamme d'OPCVM à compartiments multiples lancée fin 1998, dont les encours ont franchi le cap du milliard d'euros.

Au total, le montant des actifs gérés au 31 décembre 1999 s'élève à 238 milliards d'euros, soit une progression de 19 % par rapport à 1998.

DES RESSOURCES PARTAGÉES

Pour bâtir un ensemble cohérent, capable de mettre en œuvre une politique d'investissement homogène et conforme à la stratégie du Groupe en matière de service au client, une structure globale de gestion a été mise en place. Elle a permis de doter les gestionnaires de fonds d'AXA Investment Managers de ressources partagées en matière de stratégie d'investissement, ainsi qu'en recherche d'actions et de produits de taux. D'autres ressources ont également été mises en commun : système d'information, marketing, ressources humaines, finance ou encore validation des opérations au regard des obligations légales propres à chaque pays. Un processus d'investissement unique a

→ Publicité télévisée interactive

AXA Investment Managers Paris – France

Descriptif du projet : Ce projet permet d'établir un contact direct avec le client au moyen d'une publicité interactive.

INNOVATION CLIENT : Contact direct, souplesse et interactivité.





été élaboré. Il permet d'optimiser l'avantage d'une présence locale et l'efficacité d'une recherche ayant accès à toutes les places financières du monde.

Les sociétés regroupées au sein d'AXA Investment Managers sont désormais reliées par Intranet. Elles bénéficient en outre de l'apport de deux entités spécialisées.

- Quantitative & Structured Investments, un département transversal spécialisé dans les investissements quantitatifs, les produits structurés et les investissements alternatifs, travaille en partenariat, depuis janvier 1999, avec AXA Rosenberg. Cette alliance lui a permis d'élargir sa gamme de produits et de renforcer son expertise en matière de gestion quantitative.

- AXA IM Private Equity, entité spécialisée dans l'activité de placement privé en actions, a lancé avec succès deux nouveaux fonds. Elle se trouve en bonne position pour tirer parti de la croissance rapide que connaît ce marché depuis trois ans.

DES PERFORMANCES RECONNUES

Les performances obtenues par les produits que propose AXA Investment Managers ont fait l'objet de plusieurs distinctions : prix décernés par Standard & Poor's Micropal pour AXA Sun Life Asset Management, trophées du journal économique français Le Revenu, puis Laurier d'Or du magazine Investir pour les performances sur cinq ans de la gamme de Sicav d'AXA Investment Managers Paris, ainsi que deux récompenses pour AXA Investment Managers Hong Kong décernées, l'une par le South China Morning Post Micropal, l'autre au titre de Benchmark Micropal.

L'appréciation des marchés, la part croissante des actifs gérés à forte rémunération et le développement de la collecte nette permettent à AXA Investment Managers d'afficher, pour 1999, un chiffre d'affaires en progression de 31,8 %.

La contribution d'AXA Investment Managers au résultat du Groupe s'élève à 11 millions d'euros.

Perspectives 2000

- AXA Investment Managers devrait maintenant tirer profit de l'organisation mise en place et de ses positions sur des segments porteurs. Les efforts de la société viseront en priorité les objectifs suivants :

- approfondissement des relations avec les sociétés d'assurance du Groupe, afin de diversifier la gamme des services apportés,
- élaboration de propositions ciblées pour les investisseurs institutionnels,
- identification précise des besoins des investisseurs individuels,
- développement des opportunités de croissance liées aux nouvelles technologies,
- élargissement des implantations, avec l'ouverture d'un bureau à Francfort.

AXA AUSTRALIA FUNDS MANAGEMENT

Société chargée des opérations de placement d'épargne d'AXA Australia et AXA New Zealand, AXA Australia Funds Management propose une large gamme de produits adaptés, les uns aux objectifs des investisseurs institutionnels, les autres aux attentes des investisseurs particuliers.



→ Practice Enhancement Program

AXA Financial – États-Unis

Descriptif du projet : Ce programme fournit aux conseillers (advisors) les indicateurs les plus pertinents afin qu'ils puissent offrir des services financiers parfaitement adaptés aux besoins de leurs clients.

INNOVATION CLIENT : Traitement personnalisé et souple.

Gestion d'actifs et autres services financiers

Autres services financiers

DONALDSON, LUFKIN & JENRETTE

Filiale d'AXA Financial, la banque d'investissement Donaldson, Lufkin & Jenrette (DLJ) – l'une des plus importantes des États-Unis – a réalisé en 1999 les meilleures performances de toute son histoire.

Le développement des activités de conseil en fusions et acquisitions – DLJ a obtenu en 1999 ses mandats les plus importants en ce domaine – lui a permis d'accroître de façon spectaculaire sa part sur le marché mondial, passant de 4,9 % à 13,9 %. La société se situe maintenant au 4^e rang aux États-Unis et au 6^e rang mondial. Sur le marché des obligations à haut rendement, elle confirme pour la 7^e année consécutive sa place de n° 1. La progression des services financiers est tout aussi forte : DLJ est passé du 8^e rang au 5^e pour les introductions en Bourse aux États-Unis. La croissance rapide des volumes traités à Wall Street a favorisé les activités de compensation de sa filiale Pershing.

En Europe, DLJ a poursuivi son développement à un rythme accéléré. Après l'ouverture, en 1998, d'un bureau à Paris, elle a ouvert, au début de 1999, une salle des marchés à Londres, destinée à couvrir toute l'Europe. À l'automne, l'ouverture d'un bureau à Francfort lui a permis de s'implanter sur le marché allemand.

Le niveau record des honoraires de conseil (+ 79 % par rapport à 1998) et des commissions explique la progression du chiffre d'affaires : + 23,6 %. Le chiffre d'affaires réalisé via les activités internationales de DLJ a doublé.

PROGRESSION RECORD POUR DLJDIRECT

DLJdirect, la filiale de courtage en ligne de DLJ, a également confirmé son expansion avec 795 000 comptes clients, soit 50 % de plus qu'en 1998, et 5,8 millions d'ordres de Bourse traités en 1999. Les actifs détenus pour la clientèle ont atteint 21,7 milliards de dollars, en hausse de 144 % par rapport aux 8,9 milliards de dollars comptabilisés au 31 décembre 1998.

Pour élargir son offre produits de façon significative, DLJdirect a lancé un nouveau centre d'instruments à taux fixe. Il permettra à ses clients la constitution d'un portefeuille équilibré. La rapidité de transmission des ordres de Bourse et le taux de réussite des opérations ont valu à DLJdirect les éloges de la presse et du secteur e-commerce tout entier. La société a été classée numéro 1 par le Keynote Web Broker Trading Index, le plus important fournisseur de mesures de la performance du courtage électronique.

Depuis le 26 mai dernier, DLJdirect est coté à la Bourse de New York sous forme de "tracking stock", action ouvrant droit à dividende mais non à la propriété des actifs.

En Europe, DLJdirect s'est implanté au Royaume-Uni, un marché où les perspectives de croissance sont jugées particulièrement fortes. Au Japon, la société de courtage en ligne constituée en partenariat avec Sumitomo Bank, la deuxième banque commerciale japonaise, connaît un développement prometteur.

Perspectives 2000

■ L'exercice 2000 de DLJ se présente de façon favorable, compte tenu de la situation actuelle des marchés financiers et du nombre de mandats en portefeuille. L'expansion en Europe devrait se poursuivre à un rythme accéléré et les investissements effectués devraient commencer à moins peser sur l'exploitation de l'ensemble, sauf si l'orientation des marchés financiers se modifie.

DLJ :
contribution en
hausse de 39,8 %
et développement
rapide à
l'international.

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)

	1999	(en millions de francs)	1998	1997
Chiffre d'affaires	66 528	436 397	56 697	55 587
Variation des provisions de cotisations	9	57	32	(1)
Résultat de la gestion financière	16 508	108 283	14 069	12 812
Produits bruts d'exploitation	83 045	544 738	70 798	68 398
Charges techniques brutes de l'assurance	(57 558)	(377 556)	(49 819)	(48 273)
Résultat des cessions en réassurance	808	5 299	381	(536)
Frais d'acquisition des contrats	(5 616)	(36 837)	(4 921)	(4 589)
Frais d'administration et de gestion	(15 863)	(104 053)	(12 629)	(11 687)
Résultat d'exploitation	4 816	31 591	3 810	3 313
Impôts sur les bénéfices	(1 292)	(8 478)	(1 222)	(1 189)
Résultat net après impôts	3 524	23 113	2 588	2 125
Résultat sociétés mises en équivalence	(10)	(68)	11	45
Résultat net total	3 513	23 045	2 598	2 170
Amortissement des écarts d'acquisition	(634)	(4 160)	(93)	(160)
Intérêts minoritaires dans le résultat	(858)	(5 628)	(974)	(802)
RESULTAT NET, PART DU GROUPE	2 021	13 258	1 531	1 207
		(en francs)		
(en euros)				
Résultat par action	5,73	38	4,52	3,71
Résultat par action totalement dilué	5,39	35	4,24	3,48

Bilan consolidé

(en millions d'euros)

Actif	1999			(en millions de francs)	1998	1997
	Brut	Dépréciation et amortissement	Net			
Écarts d'acquisition	4 299	1 514	2 786	18 272	1 782	869
Titres mis en équivalence	1 408		1 408	9 233	1 193	2 065
Obligations	125 366	229	125 137	820 842	113 362	105 256
Actions	41 374	595	40 779	267 492	31 457	28 145
Prêts	24 344	424	23 921	156 909	22 584	20 433
Immobilier	14 290	1 426	12 864	84 383	13 426	15 253
Placements représentatifs des provisions techniques afférentes aux contrats "with-profit" britanniques	25 332		25 332	166 165	18 713	17 717
Placements représentatifs des provisions techniques afférentes aux contrats en unités de compte	109 647		109 647	719 234	76 420	68 962
Titres de transaction	31 285		31 285	205 213	14 039	19 667
Valeurs reçues en pension	32 345		32 345	212 172	20 383	23 061
Total des actifs investis	405 390	2 675	402 715	2 641 643	311 577	300 560
Intérêts courus non échus	3 245		3 245	21 286	2 770	2 690
Comptes de règlements de l'activité bancaire	44 689		44 689	293 138	29 519	25 752
Frais d'acquisition différés des contrats	8 196	414	7 782	51 045	5 917	5 468
Valeur de portefeuille des sociétés d'assurance vie	2 930	492	2 438	15 991	2 426	2 848
Autres actifs	32 259	2 566	29 692	194 768	20 422	21 669
Disponibilités	14 130		14 130	92 688	10 421	8 207
TOTAL GÉNÉRAL	515 139	7 661	507 477	3 328 831	384 835	368 064

(en millions d'euros)

Passif	1999	<i>(en millions de francs)</i>	1998	1997
Capital	3 260	21 387	3 204	3 031
Primes d'émission, de fusion et d'apport	5 350	35 095	5 118	3 906
Réserves consolidées	5 723	37 540	3 684	3 849
Résultat consolidé	2 021	13 258	1 531	1 207
Fonds propres part du Groupe	16 355	107 280	13 537	11 993
Intérêts minoritaires dans les réserves	6 596	43 267	4 263	6 287
Intérêts minoritaires dans le résultat	858	5 628	974	802
Fonds propres totaux	23 809	156 175	18 774	19 083
Autres fonds propres	474	3 111	474	474
Emprunts et titres subordonnés	4 832	31 698	2 706	2 315
Provisions pour risques et charges	8 730	57 266	6 347	6 069
Provisions mathématiques	145 648	955 386	131 272	131 033
Provisions techniques des contrats "with-profit" britanniques	25 332	166 165	18 713	17 761
Provisions techniques des contrats en unités de compte	109 001	715 001	76 422	68 907
Provisions de sinistres	37 703	247 317	31 007	29 785
Provisions pour primes non acquises	6 263	41 083	4 303	4 251
Provisions techniques nettes de réassurance	323 947	2 124 952	261 717	251 737
Dettes financières	5 419	35 548	4 150	4 355
Dettes des services financiers liées à l'exploitation bancaire	11 684	76 641	6 148	5 512
Valeurs données en pension	56 199	368 643	34 423	33 521
Comptes de règlements de l'activité bancaire	37 055	243 064	22 626	23 812
Autres dettes	35 327	231 733	27 470	21 185
TOTAL GÉNÉRAL	507 477	3 328 831	384 835	368 064

Organigramme simplifié au 31 mars 2000

Assurance

Amérique du Nord et du Sud

CANADA

AXA ASSURANCES

AXA INSURANCE

ÉTATS-UNIS

AXA FINANCIAL

BRÉSIL

AXA SEGUROS

CHILI

AXA SEGUROS

Europe

ALLEMAGNE

AXA COLONIA

AXA NORDSTERN
ART

SICHER DIRECT

ALBINGIA

AUTRICHE

AXA NORDSTERN
COLONIA

BELGIQUE

AXA ROYALE
BELGE

ESPAGNE

AXA SEGUROS

DIRECT SEGUROS

FRANCE

AXA ASSURANCES

AXA COURTAGE

AXA CONSEIL

DIRECT ASSURANCE

JURIDICA

NATIO
ASSURANCES

NSM VIE

HONGRIE

AXA BIZTOSITO

ITALIE

AXA
ASSICURAZIONI

IRLANDE

AXA IRELAND

LUXEMBOURG

AXA LUXEMBOURG

PAYS-BAS

AXA
VERZEKERINGEN

PORTUGAL

AXA SEGUROS

ROYAUME-UNI

AXA SUN LIFE

AXA INSURANCE

PPP
HEALTHCARE

SUISSE

AXA ASSURANCES

TURQUIE

AXA OYAK

Afrique

CAMEROUN

AXA ASSURANCES

AXA VIE

CÔTE D'IVOIRE

AXA ASSURANCES

AXA VIE

GABON

AXA ASSURANCES

AXA VIE

KENYA

UAP PROVINCIAL
KENYA

MAROC

AXA ASSURANCE
MAROC

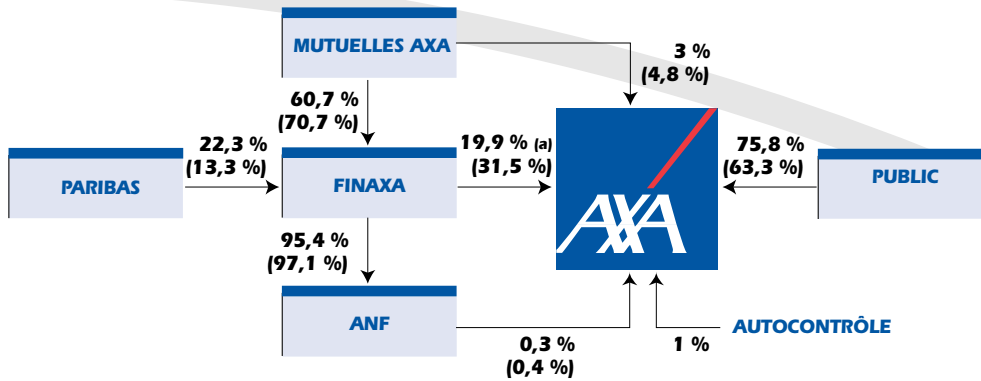
SÉNÉGAL

AXA ASSURANCES
SÉNÉGAL

TOGO

UNION
DES ASSURANCES
DU TOGO

Les noms des sociétés utilisés dans cet organigramme simplifié sont des marques commerciales et non des dénominations sociales. Ces sociétés sont contrôlées par AXA (intérêt économique et/ou contrôle effectif majoritaire[s]).



Assurance internationale

Services financiers

Asie et Pacifique

AUSTRALIE NOUVELLE-ZÉLANDE

AXA ASIA PACIFIC

CHINE

AXA MINMETALS

CORÉE

DONGBU AXA

HONG KONG

AXA INSURANCE

AXA CHINA REGION

INDONÉSIE

AXA LIFE
INDONESIA

JAPON

AXA NICHIDAN

AXA NON LIFE
INSURANCE

MALAISIE

GUARDIAN ROYALE
EXCHANGE
ASSURANCE

PHILIPPINES

PHILIPPINE
AXA LIFE

SINGAPOUR

AXA INSURANCE

AXA LIFE

TAIWAN

AXA ASSURANCES

THAÏLANDE

KRUNGTHAI AXA
LIFE INSURANCE

ÉTATS-UNIS

AXA REINSURANCE

AXA RÉ LIFE

AXA SPACE

AXA GLOBAL RISKS

FRANCE

AXA REASSURANCE

AXA RÉ FINANCE

SPS RÉ

AXA GLOBAL RISKS

MONACO

CGRM

ROYAUME-UNI

AXA REINSURANCE

AXA GLOBAL RISKS

SINGAPOUR

AXA REINSURANCE
ASIA

Assistance

AXA ASSISTANCE

Gestion d'actifs

ALLEMAGNE

AXA COLONIA

AUSTRALIE

AXA AUSTRALIA
FUNDS
MANAGEMENT

BELGIQUE

AXA INVESTMENT
MANAGERS

ÉTATS-UNIS

ALLIANCE CAPITAL
MANAGEMENT

AXA INVESTMENT
MANAGERS

AXA ROSENBERG

FRANCE

AXA INVESTMENT
MANAGERS

AXA REAL ESTATE
INVESTMENT
MANAGERS

HONG KONG

AXA INVESTMENT
MANAGERS

JAPON

AXA INVESTMENT
MANAGERS

PAYS-BAS

AXA INVESTMENT
MANAGERS

ROYAUME-UNI

AXA INVESTMENT
MANAGERS

Autres services financiers

ALLEMAGNE

AXA COLONIA
BAUSPARKASSE

BELGIQUE

AXA BANK
BELGIUM

ÉTATS-UNIS

DONALDSON
LUFKIN & JENRETTE

DLJDIRECT

FRANCE

COMPAGNIE
FINANCIÈRE
DE PARIS

AXA BANQUE

AXA CRÉDIT

Adresses

Assurance

Amérique du Nord

CANADA

AXA ASSURANCES

2020, rue Université
Bureau 600
Montréal – Québec – H3A 2A5
Téléphone : (1) 514 282 1914
Télécopie : (1) 514 282 9588

AXA ASSURANCES

1100, boulevard René-Lévesque
Ouest – 16^e étage
Montréal – Québec – H3B 4P4
Téléphone : (1) 514 392 6000
Télécopie : (1) 514 392 6328

AXA INSURANCE

5700, Yonge Street
Bureau 1400
North York – Ontario – M2M 4K2
Téléphone : (1) 416 250 1992
Télécopie : (1) 416 250 5833
Internet :
[//www.axa-insurance.ca/](http://www.axa-insurance.ca/)

AXA PACIFIC INSURANCE

999, Hastings West Street
2nd floor
PO Box 22
Vancouver – (B.C.) V6C 2W2
Téléphone : (1) 604 669 4247
Télécopie : (1) 604 682 6693

ICON

Triton Building
35, Blackmarsh
2nd Floor
St John's
Newfoundland – A1B 3N9
Téléphone : (1) 709 758 5650
Télécopie : (1) 709 579 4500

ÉTATS-UNIS

AXA GLOBAL RISKS

1, Seaport Plaza
199, Water Street
New York – NY 10038
Téléphone : (1) 212 412 0700
Télécopie : (1) 212 412 0701

AXA FINANCIAL

1290, avenue of the Americas
New York – NY 10104
Téléphone : (1) 212 314 4946
Télécopie : (1) 212 707 7903
Internet :
[//www.axa-financial.com/](http://www.axa-financial.com/)

Europe

ALLEMAGNE

AXA COLONIA KONZERN

Gereonsdriesch 9-11
Postfach 10-07-26
50447 Cologne
Téléphone : (49) 221 148 101
Télécopie : (49) 221 148 22740
Internet :
[//www.axa-colonia.de/](http://www.axa-colonia.de/)

SICHER DIRECT

An der Trift 65
63303 Dreieich
Téléphone : (49) 6103 989 0
Télécopie : (49) 6103 989 500

AUTRICHE

AXA NORDSTERN COLONIA

Julius-Raab-Platz 4
1010 Vienne
Téléphone : (43) 1 711 50 10210
Télécopie : (43) 1 711 50 10212
Internet : [//www.axa-ncv.co.at/](http://www.axa-ncv.co.at/)

BELGIQUE

AXA ROYALE BELGE

Boulevard du Souverain, 25
1170 Bruxelles
Téléphone : (32) 2678 6111
Télécopie : (32) 2678 9340
Internet :
[//www.axa-royalebelge.be/](http://www.axa-royalebelge.be/)

DE KORTRIJKSE VERZEKERING

Lekkerbeetstraat 5/7
8500 Courtrai
Téléphone : (32) 5624 0211
Télécopie : (32) 5624 0215

ESPAGNE

AXA SEGUROS

Paseo de la Castellana, 79
28046 Madrid
Téléphone : (34) 91 538 8200
Télécopie : (34) 91 555 3197

DIRECT SEGUROS

Calle Ronda de Poniente, 14
C. Empresarial Euronova
28760 Tres Cantos – Madrid
Téléphone : (34) 91 806 9500
Télécopie : (34) 91 806 9545

FRANCE

AXA ASSURANCES

Tour AXA
1, place des Saisons
92083 Paris-la-Défense Cedex
Téléphone : (33) 1 47 74 10 01
Télécopie : (33) 1 47 74 28 22
Internet :
[//www.axa-assurances.fr/](http://www.axa-assurances.fr/)

AXA CONSEIL

21, rue de Châteaudun
75009 Paris
Téléphone : (33) 1 56 02 30 00
Télécopie : (33) 1 56 02 32 32
Internet : [//www.axa-conseil.fr/](http://www.axa-conseil.fr/)

AXA COURTAGÉ

26, rue Louis-le-Grand
75119 Paris Cedex 02
Téléphone : (33) 1 49 49 40 00
Télécopie : (33) 1 49 49 47 00

AXA GLOBAL RISKS

4, rue Jules-Lefebvre
75009 Paris
Téléphone : (33) 1 56 92 80 00
Télécopie : (33) 1 56 92 80 01
Internet :
[//www.axa-globalrisks.com/](http://www.axa-globalrisks.com/)

DIRECT ASSURANCE

Parc des Fontaines
163-167, avenue Georges-
Clemenceau
92742 Nanterre Cedex
Téléphone : (33) 1 46 14 45 00
Télécopie : (33) 1 46 14 45 65



25, avenue Matignon
75008 Paris
Téléphone : (33) 1 40 75 57 00
Internet : www.axa.com

Présidence
Directions du Groupe

FINAXA

23, avenue Matignon
75008 Paris
Téléphone : (33) 1 40 75 57 00
Télécopie : (33) 1 40 75 47 92

JURIDICA

7 ter, rue de la Porte-de-Buc
RP 931
78009 Versailles Cedex
Téléphone : (33) 1 30 97 90 00
Télécopie : (33) 1 30 97 90 89

MAXIS

26, rue Louis-le-Grand
75119 Paris Cedex 02
Téléphone : (33) 1 49 49 40 00
Télécopie : (33) 1 49 49 47 00

MUTUELLE SAINT-CHRISTOPHE ASSURANCES

277, rue Saint-Jacques
75005 Paris
Téléphone : (33) 1 56 24 76 00
Télécopie : (33) 1 56 24 76 27

GRÈCE

NORDSTERN COLONIA HELLAS

Dionysiou Areopagitou & Makri 1
11742 Athènes
Téléphone : (30) 1 929 0808
Télécopie : (30) 1 923 1952

HONGRIE

AXA COLONIA BIZTOSÍTÓ

Róbert Károly Körút, 76-78
1134 Budapest
Téléphone : (36) 1 2386 000
Télécopie : (36) 1 2386 060
Internet : //www.axa.hu/

IRLANDE

AXA IRELAND

Wolfé Tone House
Wolfé Tone Street
Dublin 1
Téléphone : (353) 1 872 1000
Télécopie : (353) 1 872 6795

ITALIE

AXA ASSICURAZIONI

Via Leopardi, 15
20123 Milan
Téléphone : (39) 02 480 841
Télécopie : (39) 02 480 84331
Internet :
//www.axa-assicurazioni.it/

AXA GLOBAL RISKS

Via della Moscova 18
20121 Milan
Téléphone : (39) 02 655 381
Télécopie : (39) 02 655 38301

LUXEMBOURG

AXA LUXEMBOURG

7, rue de la Chapelle
1325 Luxembourg
Téléphone : (352) 45 30 20-1
Télécopie : (352) 45 46 46-4590
Internet :
//www.axa-assurances.lu/

PAYS-BAS

AXA VERZEKERINGEN

Postbus 30810
3503 AR Utrecht
St Jacobsstraat 200
3511 BT Utrecht
Téléphone : (31) 30 2309 000
Télécopie : (31) 30 2309 001
Internet : //www.axa.nl/

PORTUGAL

AXA SEGUROS PORTUGAL

Praça Marques Pombal, 14
1250-162 Lisbonne
Téléphone : (351) 21 350 61 50
Télécopie : (351) 21 350 61 45
Internet : //www.axa.pt/

ROYAUME-UNI

AXA GLOBAL RISKS

140, Fenchurch Street
Londres EC3M 6BL
Téléphone : (44) 20 7702 6600
Télécopie : (44) 20 7702 6929

AXA INSURANCE

1, Aldgate
Londres EC3N 1RE
Téléphone : (44) 20 7702 3109
Télécopie : (44) 20 7369 3903
Internet :
//www.axa-insurance.co.uk/

AXA SUN LIFE

Sun Life Centre
P.O. Box 1810
Bristol BS99 5SN
Téléphone : (44) 117 989 9000
Télécopie : (44) 117 989 1810
Internet :
//www.sunlife.co.uk/

SUN LIFE AND PROVINCIAL HOLDINGS

107 Cheapside
Londres EC2V 6DU
Téléphone : (44) 20 7606 7788
Télécopie : (44) 20 7726 4749

PPP HEALTHCARE

PPP House
Vale Road
Tunbridge Wells
Kent TN1 1BJ
Téléphone : (44) 1892 512 345
Télécopie : (44) 1892 515 143

AXA NORDSTERN ART INSURANCE

78, Leadenhall Street
Londres EC3A 3DH
Téléphone : (44) 20 7626 5001
Télécopie : (44) 20 7626 4606

SUISSE

AXA ASSURANCES

Avenue de Cour, 26
1007 Lausanne 3
Téléphone : (41) 21 617 65 36
Télécopie : (41) 21 616 09 91

TURQUIE

AXA OYAK

Nordstern Han
Karakoy Meydani
80002 Istanbul
Téléphone : (90) 212 292 58 00
Télécopie : (90) 212 251 31 62

Asie-Pacifique

AUSTRALIE

AXA ASIA PACIFIC HOLDINGS

447, Collins Street
Melbourne Victoria 3000
Téléphone : (61) 3 9616 3911
Télécopie : (61) 3 9614 2240

AXA AUSTRALIA

National Mutual Life Association
of Australasia Ltd
447, Collins Street
Melbourne Victoria 3000
Téléphone : (61) 3 9616 3911
Télécopie : (61) 3 9614 2240

AUSTRALIAN CASUALTY & LIFE

1, Chifley Square
Sydney NSW 2000
Téléphone : (61) 2 9367 2000
Télécopie : (61) 2 9221 0302

CHINE

BUREAU DE REPRÉSENTATION

AXA - PÉKIN

Room 2302, Bldg 1 China World
Tower
N° 1 Jian Guo Men Wai Avenue
Pékin 100004
Téléphone : (86) 10 650 56 172-4
Télécopie : (86) 10 650 56 175

AXA-MINMETALS ASSURANCE

12/F China Merchants Tower
66 Lu Jia Zui Road, Pudong
Shanghai 200040
Téléphone : (86) 21 5879 2288
Télécopie : (86) 21 5879 2299

CORÉE DU SUD

DONGBU AXA LIFE INSURANCE

12th floor, Hanwah Building
1 Jangkyo-Dong, Jung-Gu
Séoul 100-797
Téléphone : (82) 2 729 5555
Télécopie : (82) 2 729 4989

Adresses

HONG KONG

AXA GENERAL INSURANCE HONG KONG

30th Floor, Hong Kong
Telecom Tower
Taikoo Place, 979 King's Road
Quarry Bay
Hong Kong
Téléphone : (852) 2523 3061
Télécopie : (852) 2810 0706

AXA CHINA REGION

AXA Centre
151 Gloucester Road
Wanchai Hong Kong
Téléphone : (852) 2519 1111
Télécopie : (852) 2598 9380
Internet :
//www.axa-chinaregion.com/

INDONÉSIE

PT ASURANSI AXA INDONESIA

Wisma Bank Dharmala, 8th Floor
Jl. Jend Sudirman Kav.28
Jakarta 12 920
Téléphone : (62) 21 522 5501-3
Télécopie : (62) 21 522 5504
Internet :
//www.asuransi-axa.co.id/

PT AXA LIFE INDONESIA

Level 8, Bina Mulia II
Jalan H.R. Rasuna Said Kav. 11
Jakarta 12950
Téléphone : (62) 21 520 1190
Télécopie : (62) 21 525 1259

JAPON

AXA NICHIDAN

1-12-9, Higashi Shibuya-ku
Tokyo 150-8020
Téléphone : (81) 3 3407 6231
Internet :
//www.axa-nichidan.co.jp/

AXA NON LIFE INSURANCE

Ariake Frontier Bldg. Tower A
3-1-25 Ariake, Koto-ku
Tokyo 135-8611
Téléphone : (81) 3 3570 8900
Télécopie : (81) 3 3570 8911

MALAISIE

GUARDIAN ROYAL EXCHANGE ASSURANCE

Level 28 Menara Dayabumi
Jalan Sultan Hishamuddin
50050 Kuala Lumpur
Téléphone : (60) 3 461 8282
Télécopie : (60) 3 925 1227

NOUVELLE-ZÉLANDE

AXA NEW ZEALAND

The National Mutual Life
Association of Australia Ltd
80, The Terrace
Wellington
Téléphone : (64) 4 474 4500
Télécopie : (64) 4 473 0716

PHILIPPINES

PHILIPPINE AXA LIFE

Philippine Life Centre
Skyland Plaza Building
Sen.Gil Puyat Avenue
Makati City
Téléphone : (63) 2 810 1573
Télécopie : (63) 2 759 6761

SINGAPOUR

AXA INSURANCE SINGAPORE

77, Robinson Road
11-00 SIA Building
Singapour 068896
Téléphone : (65) 338 7288
Télécopie : (65) 338 2522
Internet :
//www.axainsurance.com.sg/

AXA LIFE INSURANCE SINGAPORE

AXA Life Building
150, Cecil Street
16-00 AXA Life Building
Singapour 560 467
Téléphone : (65) 220 1477
Télécopie : (65) 224 1890
Internet :
//www.axa-life.com.sg/

AXA ASIA REGIONAL CENTRE

3, Temasek Avenue # 24-03
Centennial Tower
Singapour 039 190
Téléphone : (65) 880 7688
Télécopie : (65) 836 2616

TAÏWAN

AXA ASSURANCES IARD SUCCURSALE TAÏWAN

6A, 138 Ming Sheng East Road
Section 3
Taipei
Téléphone : (886) 2 2547 5566
Télécopie : (886) 2 2545 4355
E-mail : axatwn@ms9.hinet.net

NATIONAL MUTUAL LIFE ASSOCIATION OF AUSTRALASIA

12th floor, N° 44, Chung Shan
N. Road
Section 2
Taipei
Téléphone : (886) 2 531 1199
Télécopie : (886) 2 511 2725

THAÏLANDE

KRUNGTHAI AXA LIFE INSURANCE Co

Level 25, Capital Tower
All Seasons Place
87/1 Wireless Road
Bangkok 10330
Téléphone : (66) 2 654 3150
Télécopie : (66) 2 654 3140

VIETNAM

HANOI BUREAU DE REPRÉSENTATION

6th floor, Press Club
59 A Ly Thai To
Hanoi
Téléphone : (84) 49 343 681
Télécopie : (84) 49 343 680
E-mail : axa-hn@hn.vnn.vn

BUREAU DE REPRÉSENTATION

1911, Saigon Trade Centre
37 Ton Duc Thang, District 1
Ho Chi Minh Ville
Téléphone : (84) 88 220 571
Télécopie : (84) 88 220 570
E-mail : axa-hcmc@hcm.vnn.vn

Afrique

CAMEROUN

AXA ASSURANCES AXA VIE

309, rue Bebey-Eyidi
BP 4068 Douala
Téléphone : (237) 42 67 72
Télécopie : (237) 42 64 53

CÔTE D'IVOIRE

AXA ASSURANCES CÔTE D'IVOIRE

01 BP 378 Abidjan 01
Téléphone : (225) 20 21 73 81
Télécopie : (225) 20 22 12 43
E-mail : axaddg@africaonline.co.ci

AXA VIE CÔTE D'IVOIRE

9, avenue Houdaille
01 BP 2016 Abidjan 01
Téléphone : (225) 20 22 25 15
Télécopie : (225) 20 22 37 60

GABON

AXA ASSURANCES GABON

BP 4047 Libreville
Téléphone : (241) 74 34 34
Télécopie : (241) 74 18 46

AXA VIE GABON

BP 2137 Libreville
Téléphone : (241) 74 34 34
Télécopie : (241) 72 48 57

GUINÉE

UGAR

BP 179 Conakry
Téléphone : (224) 41 48 41
Télécopie : (224) 41 17 11

KENYA

UAP PROVINCIAL KENYA

Bishops Garden Towers
Bishops Road
PO Box 43013 Nairobi
Téléphone : (254) 2712 175
Télécopie : (254) 2719 030

MAROC

AXA ASSURANCE MAROC

120-122, avenue Hassan II
20000 Casablanca
Téléphone : (212) 226 72 72 /
222 41 85
Télécopie : (212) 226 56 64 /
226 01 50

SÉNÉGAL

AXA ASSURANCES SENEGAL

5, place de l'Indépendance
BP 182 Dakar
Téléphone : (221) 849 10 10
Télécopie : (221) 823 46 72

TOGO

UAT

169, boulevard du 13-Janvier
Immeuble BTCl
BP 495 Lomé
Téléphone : (228) 21 10 34
Télécopie : (228) 21 87 24

Amérique latine

ARGENTINE

AXA SEGUROS ARGENTINA

Tte Gral J.D. Peron 650
5° Piso
1038 Buenos Aires
Téléphone : (54) 11 4326 88 81
Télécopie : (54) 11 4326 37 42
Internet :
//www.axa-seguros.com.ar/

BRÉSIL

AXA SEGUROS BRASIL

Avenida Rio Branco 80
19° Andar
CEP 20040-000 Rio de Janeiro
Téléphone : (55) 21 296 66 22
Télécopie : (55) 21 507 19 82
Internet :
//www.axa.com.br/

CHILI

AXA SEGUROS CHILE

Huérfanos 1189, Piso 3
Santiago
Téléphone : (56) 2 679 92 00
Télécopie : (56) 2 679 93 60

URUGUAY

AXA SEGUROS URUGAY

Misiones 1549
11000 Montevideo
Téléphone : (59) 82 916 0850
Télécopie : (59) 82 916 08 47

Moyen-Orient

ARABIE SAOUDITE

AXA INSURANCE EC

PO Box 21044
11475 Riyad
Téléphone : (966) 1 478 02 82
Télécopie : (966) 1 477 30 97

ÉMIRATS ARABES UNIS

UAP EMIRATES

Lulu Tower, Salam Street
PO Box 5630
Abu Dhabi
Téléphone : (971) 2 76 44 66
Télécopie : (971) 2 76 01 07

LIBAN

SOCIÉTÉ LIBANO- FRANÇAISE D'ASSURANCES ET DE RÉASSURANCES

Autoroute Jal El Dib
Imm. Zard-Zard (Solidib)
Jal El Dib
BP 11-550 Beyrouth
Téléphone : (961) 4 716 333
Télécopie : (961) 4 716 563

Assistance

AXA ASSISTANCE

12 bis, boulevard des Frères-
Voisin
92798 Issy-les-Moulineaux
Cedex 09
France
Téléphone : (33) 1 55 92 40 00
Télécopie : (33) 1 55 92 40 59

Zone Amériques

AXA ASSISTANCE

200 West Jackson Blvd,
suite 100
Chicago – Illinois 60606
États-Unis
Téléphone : (1) 312 935 35 00
Télécopie : (1) 312 935 35 90

IMPLANTATIONS :

Argentine, Brésil, Canada, Chili,
Colombie, État-Unis, Mexique,
Uruguay, Venezuela

Zone Asie-Pacifique

AXA ASSISTANCE

New River Bldg. 4F,
1-10-14 Shinkawa
Chuo-Ku
104-0033 Tokyo
Japon
Téléphone : (81) 3 32 06 16 00
Télécopie : (81) 3 32 06 16 07

IMPLANTATIONS :

Australie, Chine, Hong Kong,
Indonésie, Japon, Malaisie,
Singapour, Taïwan, Thaïlande

Zone Europe

AXA ASSISTANCE

Grantham house
11/15, North Street
Surrey KT22 7AX
Leatherhead
Royaume-Uni
Téléphone : (44) 1372 366 701
Télécopie : (44) 1372 361 595

IMPLANTATIONS :

Allemagne, Andorre, Autriche,
Belgique, Côte d'Ivoire, Espagne,
France, Grèce, Italie, Maroc, Pays-
Bas, Pologne, Portugal, République
tchèque, Royaume-Uni, Suède,
Suisse, Tunisie, Turquie

Adresses

Réassurance

Amérique du Nord

CANADA

AXA RE CANADA

Place Montréal-Trust
1800 Mc Gill-College
Bureau 2000
Montréal H3A 316 Québec
Téléphone : (1) 514 842 9262
Télécopie : (1) 514 842 9254

ÉTATS-UNIS

AXA RE LATIN AMERICA

1200, Brickell Avenue
Suite 1700
Miami 33131 Floride
Téléphone : (1) 305 372 1292
Télécopie : (1) 305 372 3931

AXA RE LIFE

17, State Street
32nd floor
New York NY 10004-1501
Téléphone : (1) 212 859 0555
Télécopie : (1) 212 859 0537

AXA RE UNITED STATES

17, State Street
29th & 30th floors
New York NY 10004-1501
Téléphone : (1) 212 493 9300
Télécopie : (1) 212 425 2914

AXA SPACE

4800 Montgomery Lane
11th floor, Bethesda
Maryland 20814
Téléphone : (1) 301 654 8585
Télécopie : (1) 301 654 7569

Europe

FRANCE

AXA CESSIONS

21, rue de Châteaudun
75009 Paris
Téléphone : (33) 1 44 67 63 63
Télécopie : (33) 1 44 67 66 65

AXA RE FRANCE

39, rue du Colisée
75008 Paris
Téléphone : (33) 1 56 43 90 00
Télécopie : (33) 1 56 43 86 99

AXA RE HOLDING

69, avenue Franklin Roosevelt
75008 Paris
Téléphone : (33) 1 56 43 85 36
Télécopie : (33) 1 56 43 92 10

AXA RE FINANCE

39, rue du Colisée
75008 Paris
Téléphone : (33) 1 56 43 90 00
Télécopie : (33) 1 56 43 91 92

SPS RE

13, rue de Calais
75009 Paris
Téléphone : (33) 1 44 63 54 45
Télécopie : (33) 1 42 80 50 15

MADÈRE

AXA RE MADEIRA

Avenida Arriaga n° 77-406
9000 Funchal
Téléphone : (351) 291 22 74 76
Télécopie : (351) 291 23 13 38

MONACO

CGRM

Park Palace
5, Impasse de la Fontaine
N° 123 Bât. A
Monte-Carlo
98000 Monaco
Téléphone : (377) 93 25 35 04
Télécopie : (377) 93 30 79 63

Asie-Pacifique

SINGAPOUR

AXA RE ASIA

152, Beach Road
27-01 Gateway East
Singapour 189 721
Téléphone : (65) 296 9200
Télécopie : (65) 296 9088

ROYAUME-UNI

AXA RE UK

LUC
4th floor, suite 3
3 Minster Court
Mincing Lane
Londres EC3R 7DD
Téléphone : (44) 207 868 4600
Télécopie : (351) 207 868 4646

Gestion d'actifs et autres services financiers

Amérique du Nord

ÉTATS-UNIS

ALLIANCE CAPITAL MANAGEMENT

1345, avenue of the Americas
New York NY 10105
Téléphone : (1) 212 969 1000
Télécopie : (1) 212 969 6180
Internet : [//www.alliancecapital.com/](http://www.alliancecapital.com/)

AXA ROSENBERG INVESTMENT MANAGEMENT

4, Orinda Way
Building E
Orinda CA 94563
Téléphone : (1) 925 254 6464
Télécopie : (1) 925 254 0141

AXA GLOBAL STRUCTURED PRODUCTS

600, Fifth Avenue
24th Floor
New York, NY 10020
Téléphone : (1) 212 218 2000
Télécopie : (1) 212 218 2044

DONALDSON, LUFKIN & JENRETTE

277, Park Avenue
New York NY 10172
Téléphone : (1) 212 892 3000
Télécopie : (1) 212 892 4991
Internet : [//www.dlj.com/](http://www.dlj.com/)

Europe

ALLEMAGNE

AXA COLONIA ASSET MANAGEMENT

Kattenbug 1
50667 Cologne
Téléphone : (49) 221 148 118
Télécopie : (49) 221 148 24224

BELGIQUE

AXA BANK BELGIUM

Grotesteenweg, 214
2600 Berchem
Téléphone : (32) 3 286 22 11
Télécopie : (32) 3 286 24 07
Internet : //www.anhyp.be/
//www.ippa.be/

AXA INVESTMENT MANAGERS BRUSSELS

Boulevard du Souverain-
Vorstaan, 36
1170 Bruxelles
Téléphone : (32) 2 678 7562
Télécopie : (32) 2 678 7842

FRANCE

AXA BANQUE

372, rue Saint-Honoré
75001 Paris
Téléphone : (33) 1 55 35 84 00
Télécopie : (33) 1 55 35 84 86
Internet : //www.axa-banque.fr/

AXA CREDIT

372, rue Saint-Honoré
75001 Paris
Téléphone : (33) 1 55 35 88 00
Télécopie : (33) 1 55 35 88 87

AXA REAL ESTATE INVESTMENT MANAGERS FRANCE

61, rue Lafayette
75439 Paris cedex 09
Téléphone : (33) 1 55 07 70 00
Télécopie : (33) 1 55 07 70 10

AXA INVESTMENT MANAGERS PARIS

AXA INVESTMENT MANAGERS SA

46, avenue de la Grande-Armée
75017 Paris
Téléphone : (33) 1 55 37 50 00
Télécopie : (33) 1 55 35 51 98
Internet :
//www.axa-investmentmanagers.fr/

COMPAGNIE FINANCIÈRE DE PARIS

372, rue Saint-Honoré
75001 Paris
Téléphone : (33) 1 55 35 84 00
Télécopie : (33) 1 55 35 87 59

DONALDSON, LUFKIN & JENRETTE

21-25, rue Balzac
75406 Paris cedex 08
Téléphone : (33) 1 53 75 85 00
Télécopie : (33) 1 53 75 85 35
Internet : //www.dlj.com/

ITALIE

AXA INVESTMENT MANAGERS MILANO

Via Rovello n.18
20121 Milan
Téléphone : (39) 2 88 00 091
Télécopie : (39) 2 88 00 09 60

LUXEMBOURG

BANQUE IPPA & ASSOCIES

30, avenue de la Liberté
1530 Luxembourg
Téléphone : (352) 2629 2629
Télécopie : (352) 2629 2626

PAYS-BAS

AXA INVESTMENT MANAGERS DEN HAAG

Parkstraat 31-35
2514 JD Den Haag
PO Box 16315
2500 BH Den Haag
Téléphone : (31) 70 34 23 833
Télécopie : (31) 70 34 23 830

ROYAUME-UNI

AXA INVESTMENT MANAGERS

60, Gracechurch Street
Londres EC3V OHR
Téléphone : (44) 20 7375 9300
Télécopie : (44) 20 7375 9494
Internet : //www.axa-im.com/

AXA INVESTMENT MANAGERS UK

107, Cheapside
Londres EC2V 6DU
Téléphone : (44) 20 7645 1000
Télécopie : (44) 20 7600 5281

ALLIANCE CAPITAL

Devonshire House
1, Mayfair Place
Londres W1X 6JJ
Téléphone : (44) 20 7470 0100
Télécopie : (44) 20 7470 1614
Internet :
//www.alliancecapital.com/

DONALDSON, LUFKIN & JENRETTE

99, Bishopsgate
Londres EC2M 3YF
Téléphone : (44) 171 655 77 00
Télécopie : (44) 171 655 79 88
Internet : //www.dlj.com/

Asie-Pacifique

AUSTRALIE

AXA AUSTRALIA FUNDS MANAGEMENT (GLOBAL)

16th Floor
447, Collins Street
Melbourne Victoria 3000
Téléphone : (61) 3 9617 2400
Télécopie : (61) 3 9617 2360

HONG KONG

AXA INVESTMENT MANAGERS HONG KONG

19/F CITIC Tower
1 Tim Mei Avenue
Hong Kong
Téléphone : (852) 2285 2000
Télécopie : (852) 2285 2999

JAPON

AXA INVESTMENT MANAGERS TOKYO

3F Atago Toyo Bldg
1-3-4 Atago
Minato-ku
Tokyo 105-0002
Téléphone : (81) 3 3438 9471
Télécopie : (81) 3 3438 9485

ALLIANCE CAPITAL MANAGEMENT

Ohtemachi 1st Square
West Tower 12th floor
1-5-1 Ohtemachi
Chiyoda-ku
Tokyo 100-0004
Téléphone : (81) 3 3240 8540
Internet :
//www.alliancecapital.com/

DONALDSON, LUFKIN & JENRETTE

Fukoku Seimei Building
2-2-2 Uchisaiwaicho
Chiyoda-ku
Tokyo 100
Téléphone : (81) 3 3506 8222
Télécopie : (81) 3 3506 8220
Internet : //www.dlj.com/

SINGAPOUR

AXA ROSENBERG INVESTMENT MANAGEMENT

6 Battery Road #15-06/07
Singapour 049909
Téléphone : (65) 236 22 88
Télécopie : (65) 236 22 78



Direction de la Communication Externe
25, avenue Matignon – 75008 Paris – France
www.axa.com